

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. PAPARAN DATA

Bagian ini akan dipaparkan data yang berkaitan dengan (1) kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar, (2) kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar, dan (3) kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

1. Paparan Data Kasus I di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Menetapkan Arah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proses penetapan arah dan tujuan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar merupakan langkah membangun, merekonstruksi, menciptakan prioritas tujuan, dan proses membangun ekspektasi visi dan misi yang telah ditetapkan untuk mencapai mutu pendidikan. Berdasarkan hasil penggalan data yang dilakukan terhadap Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, diperoleh beberapa informasi data terkait kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah

untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu 1) diarahkan pada pembentukan karakter anak saleh, 2) berakhlakul karimah, 3) berbudaya cinta lingkungan, 4) spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas), 5) tim inti bertugas mendesain visi dan misi, 6) dasar penyusunan visi dan misi prestasi akademik dan karakter, 7) kebutuhan lingkungan dan keberadaan madrasah, 8) kerja sama dengan komite (paguyuban wali santri).

No.	Partisipasi Temuan Penelitian
1.	Diarahkan pada pembentukan karakter anak sholeh.
2.	<i>Berakhlakul karimah.</i>
3.	Berbudaya cinta lingkungan.
4.	Spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas).
5.	Tim inti bertugas mendesain visi dan misi.
6.	Dasar penyusunan visi dan misi prestasi akademik dan karakter.
7.	kebutuhan lingkungan dan keberadaan madrasah.
8.	Kerja sama dengan komite (paguyuban wali santri).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut.

Upaya yang dilakukan dalam menetapkan arah visi misi dengan menentukan spesifikasi sasaran yang akan dicapai. Di lembaga kami, visi dan misi dibangun atas dasar terbentuk generasi yang berkarakter. Karakter yang dimaksud adalah karakter anak saleh. Dalam membentuk agar anak-anak mempunyai karakter anak saleh, kami harus mempunyai alat khusus. Bagaimana anak tersebut biar bisa dikategorikan anak yang saleh, yang mana, yang dinamakan anak saleh adalah anak yang mampu menguasai berbagai macam ilmu, baik ilmu umum atau ilmu agama dan mau mengamalkannya dan tidak lupa mau mendoakan orang tuanya.¹

¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Ibu Zulfatul Hana, S.E, salah satu tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

Visi misi diarahkan untuk membentuk generasi yang berakarakter saleh. Artinya menjadi pribadi yang saleh merupakan orientasi lembaga ini dalam kurun waktu tertentu. Saleh di sini meliputi, cerdas, terampil, iman, dan takwa sesuai dengan umurnya. Dan yang lebih menarik lagi, di madrasah kami ada buku yang sangat sakral yang didesain kusus oleh tim. Buku tersebut adalah “buku anak saleh” yang berfungsi membentuk karakter anak, yang mana anak tersebut bisa dikategorikan sebagai anak yang saleh sesuai standar kami. Buku inilah yang bisa membentuk anak yang biasa-biasa saja menjadi anak saleh dalam waktu satu minggu. Kunci anak saleh salah satunya menurut kami yaitu mau mendoakan orang tua. Program mendoakan orang tua ini langsung dalam pantauan kami, yaitu ketika berangkat dan pulang sekolah, anak anak wajib mendoakan orang tuanya sebelum menaiki kendaraan, dengan harapan anak terbiasa mendoakan orang tuanya sejak dini. Sepandai apapun manusia kalau tidak mau mendoakan orang tua dia belum kami kategorikan anak saleh.²



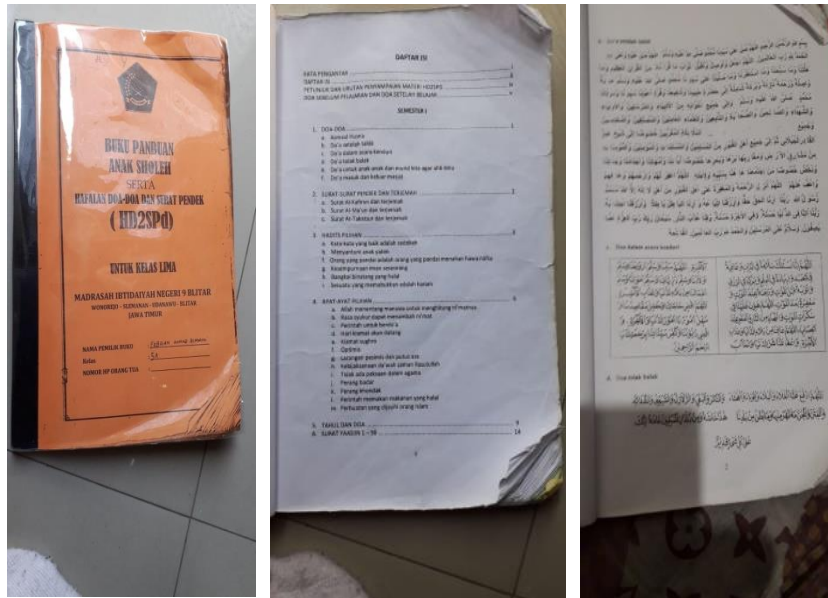
Gambar. 4.1. Anak Mendoakan Orang Tuanya Ketika Berangkat Sekolah dan Pulang Sekolah dan Orang Tuanya Mengamini

² Wawancara dengan Ibu Zulfatul Hana, S.E tenaga pendidik di MIN 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Di sisi lain pada saat wawancara yang tidak terstruktur, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A mengungkapkan hal-hal yang dijadikan arah, sasaran, dan prioritas visi dan misi lembaganya.

Arah dan tujuan visi dan misi lembaga kami adalah terbentuknya generasi muslim yang saleh sejak dini, cerdas, terampil, berkarakter, dan cinta lingkungan. Indikator muslim berarti menjalankan syariat Islam sesuai dengan ketentuan Islam. Kemudian, cerdas dengan harapan anak didik kita dari tahun ke tahun mendapatkan nilai lebih baik dalam setiap ujian. Bukan ujian saja, tetapi juga cerdas di dalam menghafal ilmu pengetahuan dan lebih khusus cerdas dalam menghafal ayat –ayat Allah dan hadis -hadis nabi dan harus tuntas sesuai jenjang kelasnya, karena kami adakan tes hafalan ayat pilihan, hadit nabi, juzamma, tahlil, dan lain-lain pada tiap akhir tahun kenaikan kelas. Terampil dari segi keterampilan diharapkan anak-anak tidak hanya cerdas dalam hal kognitif tetapi nilai sikap dan keterampilan juga lebih bagus sehingga dapat mewujudkan lulusan yang siap pakai di segala bidang. Lebih khusus lagi, lulusan kami harus bermutu dengan target lulus dari MIN 9 Blitar wajib hafal dan menjadi imam tahlil, imam jamaah salat lima waktu dengan dasar hafal juzamma dan ayat-ayat pilihan. Berkarakter, merupakan visi utama, artinya semua anak didik harus menjadi lulusan berkarakter yang baik. Karakter itu kita tanamkan melalui penanaman setiap hari melaui penguatan karakter di madrasah mulai anak-anak datang sampai pulang dan pengawasan melalui buku panduan anak saleh dari madrasah. Sejak subuh sampai subuh lagi, anak-anak harus berkarakter islami dan taat pada aturan agama. Kami menekankan orang tua harus memantau terus kegiatan anak sejak subuh hingga subuh lagi seperti contoh: pengawasan salat subuh harus dipantau, lalu ketika berangkat sekolah wajib mendoakan orang tua tepat di depan orang tuanya dan orang tuanya mengamini lalu berpamitan untuk berangkat sekolah. Setelah sampai di pintu gerbang sekolah, anak-anak sudah mengeluarkan buku anak salehnya guna pengecekan ceklis kertas kuning salat lima waktu, tadarus malam, belajar malam, dan ceklis kertas hijau mendoakan

orang tua setiap berangkat dan pulang sekolah yang sudah mendapat pengesahan tanda tangan orang tuanya tiap malam hari. Perlu diketahui, buku anak saleh ini berfungsi sebagai karcis masuk untuk mengikuti kegiatan sekolah. Jika anak yang melanggar harus mengisi kertas merah di buku anak saleh dan mendapat poin melanggar. Dan yang terakhir cinta lingkungan. Program adiwiyata, buang sampah, menjaga lingkungan, tumbuhan, dan mahluk ciptaan Allah.³



Gambar. 4.2. Buku Panduan Anak Soleh Beserta Isinya

³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

URUTAN UNTUK MENDOAKAN KEDUA ORANG TUA
KETIKA BERANGKAT SEKOLAH DAN PULANG SEKOLAH

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

ALFATHAH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿١﴾ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٢﴾ الرَّحْمَنِ ﴿٣﴾ الرَّحِيمِ ﴿٤﴾ مَلِكٌ يَوْمَ الدِّينِ ﴿٥﴾ إِيَّاكَ نَعْتَصِلُ وَإِلَيْكَ الْمُنْتَهِى ﴿٦﴾ حَيْثُ الْبَيْنُ أَعْتَثٍ عَلَيْهِمْ غَمٌّ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الْغَالِبِينَ ﴿٧﴾

اللَّهُمَّ اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدِي وَارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا

DOA UNTUK KEDUA ORANG TUA

رَبَّنَا آتِنَا فِي الدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي الْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

DOA SAPI JAGAT

ADAB DAN TATA CARA SISWA-SISWI MIN 9 BULAN DALAM MENDOAKAN ORANG TUA

1. Ketika siswa berangkat sekolah atau berangkat bepergian, baik yang diantar atau yang berangkat sendiri harus mendoakan orang tuanya terlebih dahulu dengan mengangkat kedua tangan setara dengan kedua pundak, lalu mendoakan orang tua sesuai dengan urutan diatas, orang tua mengamini, kemudian siswa bersalaman dengan mencium tangan orang tuanya masing-masing.
2. Ketika siswa pulang sekolah atau pulang bepergian, baik yang diantar atau yang berangkat sendiri harus bersalaman dengan mencium tangan orang tuanya masing-masing lalu mendoakan orang tua sesuai urutan diatas, dan orang tua mengamini.

27

BUKANG
PEMBENTUKAN KARAKTER ANAK SHOLAH

MENDOAKAN ORANG TUA KETIKA BERANGKAT SEKOLAH DAN PULANG SEKOLAH

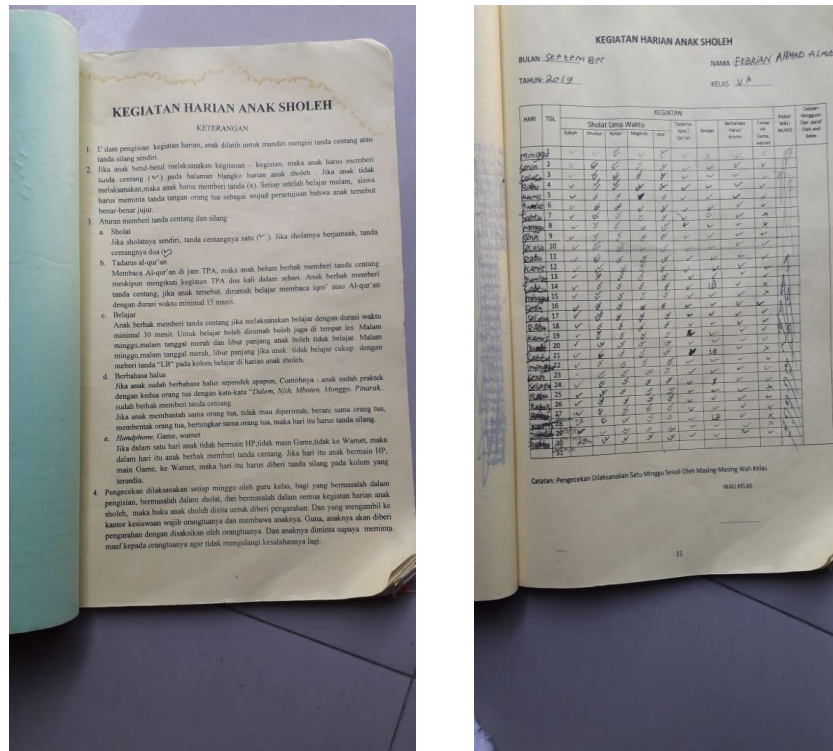
BULAN: Agustus TAHUN: 2017 NAMA: Alfath Alfaridha KELAS: 7

HARI	TGL	MENDOAKAN		TANDA TANGAN WALI MURID	CATATAN
		KETIKA BERANGKAT	KETIKA PULANG		
Rabu	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Jika Siswa SMP bersalaman dan mendoakan orang tua, maka siswa harus memberi tanda centang (✓)
Kamis	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Jika siswa lupa mendoakan maka orang tua harus mengingatkan. Jika siswa tidak mau mendoakan orang tua harus memberi tanda (X)
Juma	4				
Sabtu	5				
Ahad	6				
Pon	7				
Sen	8				
Sel	9				
Isn	10				
Du	11				
Se	12				
Ka	13				
Ma	14				
Je	15				
Di	16				
Pa	17				
Me	18				
Yu	19				
Da	20				
Ma	21				
Yu	22				
Da	23				
Ma	24				
Yu	25				
Da	26				
Ma	27				
Yu	28				
Da	29				
Ma	30				
Yu	31				

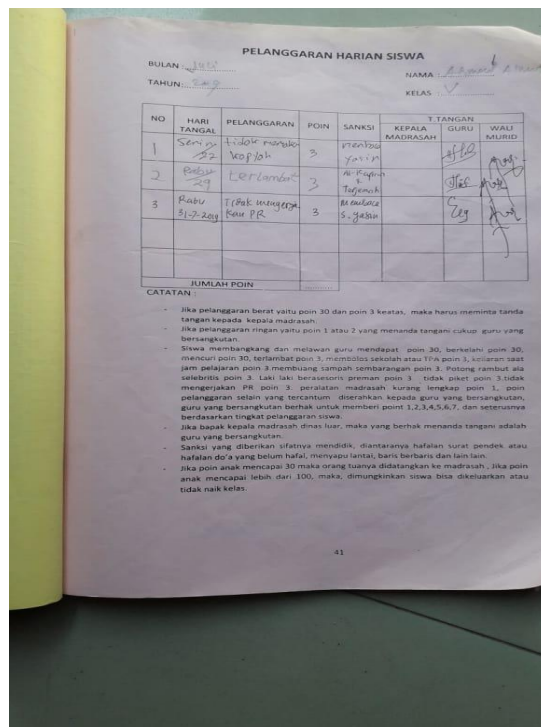
WHS KELAS

28

Gambar. 4.3. Ceklist Mendoakan Orang Tua Setiap Berangkat dan Pulang Sekolah



Gambar. 4.4. Ceklist Kertas Kuning Ibadah Harian Siswa



Gambar. 4.5. Kertas Merah Poin Pelanggaran Siswa

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti juga menemukan berbagai kegiatan yang bersifat penguatan karakter. Penguatan karakter tersebut ditunjukkan dengan adanya kegiatan berdoa sebelum berangkat ke madrasah, cium tangan ketika bertemu dengan bapak dan ibu guru di lingkungan madrasah, dan budaya adanya buku panduan anak saleh yang menjadi semacam standar operasional prosedur (SOP) dalam membangun pribadi yang berkarakter.⁴

Maksud karakter anak saleh dari pemaparan di atas adalah pengejawantahan dari karakter cerdas, terampil, berkarakter dan cinta lingkungan yang dipadu dengan nilai-nilai ajaran Islam. Nilai-nilai karakter di atas diaplikasikan dalam bentuk mendapatkan nilai yang lebih baik (kognitif), pembiasaan akhlak mulai pada saat berada di sekolah dan di luar sekolah (saleh), dan program adiwiyata dengan menanamkan budaya cinta lingkungan.

Terlepas dari pemaparan di atas, arah dan tujuan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah *berakhlakul karimah*. *Akhlakul karimah* menjadi arah dalam meningkatkan mutu pendidikan karena dari pembiasaan akhlak yang baik akan berimbas pada mutu, kualitas, dan derajat pendidikan. Pernyataan tersebut disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut.

Anak saleh *berakhlakul karimah* menjadi salah satu orientasi atau arah yang dituju dalam mencapai mutu pendidikan.

⁴ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Fenomena di masyarakat menunjukkan kenakalan remaja yang cukup signifikan, jadi alternatif untuk menjawab kebutuhan masyarakat adalah dengan menentukan arah tujuan visi dan misi kepada generasi yang *berakhlakul karimah*. Dan yang pasti dalam hal ini, ada kerja sama dengan wali murid.⁵

Akhlakul kharimah merupakan arah yang dituju dalam meningkatkan mutu pendidikan. Melalui pembiasaan atau budaya disiplin pada setiap aspek kegiatan belajar mengajar di sekolah dan di luar sekolah, diharapkan budaya tersebut akan berimbas pada pencapaian mutu pendidikan. Peserta didik yang memiliki karakter sikap akhlak yang baik atau berakhlakul karimah berpotensi pola belajar yang baik. Dari pola belajar yang baik, tentunya akan berimbas pada peningkatan mutu pendidikan.

Pernyataan terkait *akhlakul karimah* juga dituturkan oleh salah satu tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar sebagai berikut.

Salah satu upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan, perlunya visi dan misi diarahkan untuk mencetak generasi yang *berakhlakul karimah*, karena dengan akhlak yang baik akan berimbas pada pola pikir dan kesadaran peserta didik terkait pentingnya ilmu pengetahuan.⁶

Hal senada juga disampaikan oleh Ahmad Yani, S.Pd.I. selaku seksi agama sebagai berikut.

Anak soleh *berakhlakul karimah* menjadi arah dan tujuan lembaga ini dalam mendidik peserta didik yang begitu kompleks. Latar belakang peserta didik yang begitu berwarna-warni mengharuskan kami selaku tenaga pendidik berpikir dan bekerja keras agar semua peserta didik memiliki perilaku yang baik karena sebagian dari wali murid memasukan putra

⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁶ Wawancara dengan Ibu Datul Robiani, S.Pd. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

dan putrinya di lembaga ini adalah agar terjadi perubahan akhlak yang baik sesuai dengan ajaran agama Islam. Maka, kami setiap pagi selalu mengadakan pengecekan buku anak saleh agar anak terbiasa *berakhlakul karimah*. Apakah anak tersebut sudah penuh salat lima waktunya, belajarnya, bahasa halus nya, sudahkan tidak bermain HP semua kami cek setiap pagi di pintu gerbang halaman madrasah. Ketika ada pelanggaran dalam harian buku anak saleh maka anak terpaksa kami hukum. Biasanya kami menghukum dengan hafalan surat-surat pendek, hafalan hadis nabi sesuai apa yang tertera di buku anak saleh tersebut. Setelah itu kami mengizinkan anak tersebut masuk kelas. Yang paling super ketat di lembaga kami adalah tentang salat dan mendoakan orang tua. Berbahasa halus dengan orang tua paling tidak “*dalem, njih*”, wajib mengaji malam hari, wajib belajar malam hari, dan yang tidak kalah penting, siswa kami hanya boleh main HP hari minggu saja.⁷



Gambar. 4.6. Pembiasaan Pengecekan Buku Anak Saleh Sebagai Tiket Masuk Mengikuti Kegiatan Sekolah agar Terbiasa *Berkhlakul karimah*

Basis peserta didik yang begitu bervariasi mengharuskan pengelola lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar melakukan inovasi terkait penetapan arah pendidikan.⁸ Arah yang

⁷ Wawancara dengan Ahmad Yani, S.Pd.I. seksi agama Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁸ Pekerjaan orangtua yang bervariasi meliputi, petani, pedagang, karyawan swasta, dan tenaga kerja luar negeri akan memberikan dampak yang berbeda terhadap cara berpikir dan karakter peserta didik.

ingin dicapai di antaranya adalah menghasilkan lulusan yang *berakhlakul karimah*. Dengan demikian *Akhlakul karimah* menjadi salah satu alternatif arah dan tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dalam meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan harapan wali murid.

Observasi yang dilakukan peneliti juga menemukan kegiatan terkait pembinaan karakter berupa pemantauan kegiatan anak saleh yang didesain dalam bentuk buku anak saleh. Buku tersebut merupakan acuan guru dalam memantau kegiatan yang dilakukan peserta didik mulai dari bangun pagi sampai menjelang tidur. Keunggulan dari panduan buku anak saleh tersebut memberikan ruang tersendiri terhadap orang tua untuk terlibat secara langsung terhadap proses perkembangan anak-anak mereka. Jadi, buku panduan anak saleh merupakan langkah strategis yang melibatkan tiga unsur, yaitu peserta didik, orang tua, dan guru selaku *grand desain* program anak saleh.⁹

Selain perihal di atas *Akhlakul karimah*, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar juga menekankan pada spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas) dalam meningkatkan mutu pendidikan. Spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas) adalah target yang akan dicapai oleh lembaga yang tertulis secara spesifik dan jelas. Pernyataan tersebut dituturkan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar sebagai berikut.

⁹ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Dalam menentukan arah lembaga pendidikan yang bermutu, diperlukan spesifikasi sasaran yang jelas dan terarah. Spesifikasi sasaran Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar di antaranya adalah muslim yang cerdas. Muslim yang cerdas memiliki arti yang luas, yaitu cerdas dalam hal ilmu agama dan ilmu umum lainnya. Selain ilmu agama standar kurikulum negara, kami juga punya standar yang wajib tuntas yaitu hafalan juzamma dan tahlil.¹⁰

Pendapat yang memiliki substansi sama juga dituturkan oleh salah satu tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar sebagai berikut.

Begini Mas, untuk mencapai mutu pendidikan yang baik perlu program-program yang spesifik, terarah, dan jelas. Karena dengan spesifikasi tujuan yang jelas, akan mempermudah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melakukan aktivitas yang sesuai dan relevan dengan arah yang ingin dicapai lembaga dengan hasil mutu pendidikan dan program handalan kami adalah buku anak saleh untuk membentuk karakter istikamah *berakhlakul karimah* dan TPQ.¹¹

Spesifikasi sasaran merupakan pengejawantahan dari *grand desain* tujuan umum lembaga pendidikan. Dari tujuan besar tersebut, akan *dibreakdown* menjadi program-program yang lebih kecil atau spesifik dan mengena langsung kepada tindakan nyata peserta didik. Lebih jauh, Abdullah Shadiq A.M, S.Pd.I.. menyatakan program yang spesifik semisal mencetak anak yang cerdas dalam hal spiritual, intelektual, dan empirikal akan sangat membantu tercapainya tujuan sekolah, yaitu lembaga pendidikan yang bermutu. Dari program yang spesifik tersebut, dapat dijadikan tolok ukur dalam setiap kegiatan. Setiap kegiatan belajar mengajar, baik di dalam kelas

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

¹¹ Wawancara dengan Ibu Sri Rahayu, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

maupun di luar kelas hendaknya terselip tujuan (*hidden*) berupa cerdas dalam setiap aspek.¹²

Peran pemimpin dalam mengelola lembaga begitu besar, terutama dalam menentukan arah kebijakan lembaga pendidikan. Peran pemimpin saja tidak cukup, tetapi perlu adanya kerja sama tim yang saling membantu dan melengkapi dalam menyusun program-program sekolah atau lembaga pendidikan agar program yang ditetapkan lebih tepat sasaran. Berkenaan dengan hal tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar membentuk tim inti yang bertugas menyusun program-program dan visi misi lembaga. Berikut pemaparan kepala sekolah terkait tim inti yang bertugas mendesain visi dan misi madrasah.

Untuk menyusun visi dan misi agar lebih tertata dengan baik serta efektif dan efisien, diperlukan tim khusus yang bertugas mengolah desain visi dan misi. Masukan-masukan yang bersumber dari berbagai pihak akan diampung dan dikelola oleh tim ini guna disusun dalam bentuk program-program sekolah.¹³

Miswanto, S.Pd.I. juga menuturkan terkait kinerja dan peran tim inti dalam mengolah berbagai masukan untuk dijadikan dasar penyusunan program, berikut penuturannya.

Biasanya lembaga kami melakukan musyawarah untuk membahas program-program sekolah dalam kurun waktu beberapa tahun yang akan datang. Dalam kegiatan musyawarah tersebut tentu tidak serta-merta semua program sudah tersusun secara matang, tetapi tindak lanjut setelah

¹² Wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Abdullah Shadiq A.M, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019 14 Oktober 2019

¹³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

kegiatan tersebut akan ditangani oleh tim yang bertugas mendesain visi dan misi agar lebih terususun dengan baik.¹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Kustinasri, S.Pd.I.. sebagai berikut.

Untuk membantu agar lebih cepat dalam menyusun visi dan misi lembaga, diperlukan sebuah tim khusus yang bertugas menyusun visi dan misi serta program-program unggulan sekolah. Dengan adanya tim inti tersebut segala kegiatan yang bersifat akademik dan nonakademik dapat direalisasikan dengan cepat dan tepat.¹⁵



Gambar. 4.7. Musyawarah Tim Inti Perumus Visi dan Misi

Observasi yang dilakukan peneliti juga menunjukkan adanya tim khusus yang secara intens bekerja dan mendesain kurikulum di MIN 9 Blitar. Semua informasi yang masuk di bagian tim program tersebut akan didata untuk dijadikan bahan kajian dan dijadikan program madrasah. Jadi, adanya tim tersebut akan membantu proses

¹⁴ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

¹⁵ Wawancara dengan Ibu Kustinasri, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

desain kurikulum agar lebih cepat dan tepat sesuai dengan tujuan pendidikan yang terangkum dalam visi misi madrasah.¹⁶

Secara umum dapat dipahami, untuk menyusun program, visi dan misi, dan kegiatan akademik dan nonakademik, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar melakukan kegiatan musyawarah yang berfungsi sebagai sarana menampung berbagai aspirasi yang muncul dari berbagai unsur meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Jejaring aspirasi tersebut berfungsi memunculkan ide, gagasan, dan perencanaan kegiatan akademik dan nonakademik yang akan disusun dalam program madrasah. Dari berbagai masukan-masukan tersebut, akan disusun secara terperinci, detail, dan jelas oleh tim inti yang bertugas melakukan desain visi dan misi madrasah. Jadi, tim inti bertugas melakukan tindak lanjut terhadap hasil musyawarah guna disusun dalam bentuk program nyata di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

Usaha yang dilakukan dalam menetapkan arah atau tujuan lembaga pendidikan khususnya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar memang tidak serta-merta menjadi tanggung jawab penuh kepala madrasah. Akan tetapi, kepala madrasah memiliki peran yang cukup strategis dalam menetapkan arah dan tujuan menuju lembaga pendidikan yang bermutu. Salah satu upaya yang dilakukan sebagai dasar arah dan tujuan menyusun visi dan misi madrasah adalah prestasi akademik dan karakter. Prestasi akademik dan karakter

¹⁶ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

menjadi salah satu arah tujuan disusunnya visi dan misi lembaga. Pernyataan di atas didukung dengan penuturan yang disampaikan oleh kepala madrasah di sela-sela kegiatannya, berikut ini.

Segala program kegiatan yang kita laksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar hendaknya memiliki relevansi dan bermuara pada peningkatan prestasi akademik dan penguatan nilai-nilai karakter. Karena tolok ukur yang mudah dinilai dan dilihat secara kasat mata adalah prestasi akademik dan perubahan karakter yang terjadi pada peserta didik. Oleh karenanya, penekanan pada dua aspek tersebut menjadi *standingpoint* dalam setiap penyusunan program, kegiatan, dan proses belajar mengajar di lembaga kami.¹⁷

Prestasi akademik merupakan hasil dari proses belajar mengajar yang dilakukan selama kurun waktu tertentu di lingkungan internal madrasah dan eksternal madrasah. Kompetensi mengajar guru memiliki peran yang cukup signifikan dalam membantu pencapaian prestasi akademik. Berbagai metode dan pendekatan dalam proses belajar mengajar tentu akan memiliki dampak positif terhadap prestasi akademik peserta didik. Jadi, proses belajar mengajar yang berkualitas akan sangat membantu tercapainya prestasi akademik. Pernyataan tersebut disampaikan oleh salah satu tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, sebagai berikut.

Prestasi akademik merupakan arah yang dituju dalam tiap proses belajar mengajar yang dilaksanakan di madrasah ini. Untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar yang mampu menghasilkan nilai akademik yang baik, tentu diperlukan pendekatan dan metode yang bervariasi oleh

¹⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

masing-masing tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.¹⁸

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Miswanto, S.Pd.I. sebagai berikut.

Prestasi akademik menjadi objek penilaian yang cukup valid dalam mengukur tingkat keberhasilan proses belajar mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Dengan demikian, sudah pasti arah yang ingin dicapai dalam meningkatkan mutu pendidikan salah satunya adalah prestasi akademik dan karakter peserta didik.¹⁹

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lembaga Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, terdapat kegiatan proses belajar-mengajar yang intensif. Artinya, proses belajar-mengajar yang terprogram meliputi kelengkapan perangkat pembelajaran, berupa RPP, PROTA, PROMES, SILABUS, dan inovasi pembelajaran menjadi aksentuasi dalam peningkatan prestasi akademik. Oleh karena itu, wajar saja apabila fokus akademik menjadi langkah orientasi dalam menetapkan arah mutu pendidikan.²⁰

Prestasi akademik merupakan penilaian yang bersumber dari hasil belajar peserta didik selama kurun waktu tertentu. Semua mata pelajaran (mapel) yang dipelajari akan dilakukan penilaian dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, dan ulangan akhir semester. Dari masing-masing tahapan tersebut, akan dilakukan

¹⁸ Wawancara dengan Ibu Badriyah, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

¹⁹ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

²⁰ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

akumulasi nilai untuk mengetahui capaian prestasi peserta didik. Hasil penilaian dalam bentuk kuantitatif merupakan tolok ukur keberhasilan peserta didik di ranah prestasi akademik.

Usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi berbagai strategi. Salah satunya telah dikemukakan di atas, yaitu fokus terhadap prestasi akademik. Di sisi lain, terdapat beberapa tindakan yang bisa dijadikan penetapan arah dan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu kebutuhan lingkungan madrasah dan posisi madrasah di tengah-tengah masyarakat. Kebutuhan lingkungan madrasah menjadi penetapan arah tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kebutuhan lingkungan yang dijadikan program kegiatan sekolah terdapat dalam kegiatan ekstrakurikuler. Berikut pernyataan Dra. Khilmah Azimah, M.A. dalam memenuhi kebutuhan lingkungan masyarakat pengguna lembaga pendidikan.

Program yang disusun hendaknya memperhatikan kebutuhan lingkungan atau masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Dengan memperhatikan kebutuhan lingkungan posisi, dan peran madrasah akan sangat diperhitungkan oleh pengguna jasa pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.²¹

Dalam penejasannya kepala madrasah melakukan analisis dengan menggali berbagai informasi, masukan, dan saran dari berbagai pihak meliputi wali santri, tenaga pendidik, dan pemangku kebijakan serta tokoh masyarakat. Dari berbagai informasi dan masukan, akan diolah menjadi sebuah program kegiatan sekolah.

²¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

Program tersebut akan ditindaklanjuti dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler atau muatan lokal yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan atau pengguna jasa layanan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Pernyataan di atas juga diperkuat dengan penuturan Miswanto, S.Pd.I. selaku tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, berikut penuturan beliau.

“Program yang dicetuskan hendaknya memiliki keterkaitan dengan kebutuhan lingkungan madrasah. Keterkaitan tersebut akan membantu antusias dan minat wali santri menitipkan putra dan putrinya untuk belajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Salah satu upaya yang dilakukan oleh lembaga ini adalah dengan membuat program ekstrakurikuler yang berdasar analisis dan kebutuhan lokal lingkungan madrasah dan kesenangan anak, di antaranya kami mengadakan TPQ MIN 9 Blitar, rebana, pramuka, olah vokal, *drumband*, pencak silat, olahraga prestasi, kaligrafi, *qiro'at* dll.”²²

Hasil observasi yang dilakukan peneliti di MIN 9 Blitar menunjukkan adanya kegiatan musyawarah antara pihak madrasah dengan komite, wali murid, dan berbagai unsur masyarakat lainnya yang memiliki kepentingan terhadap madrasah. Langkah ini ditempuh oleh pihak manajemen madrasah untuk menampung terkait kebutuhan masyarakat dan menampung isu-isu baru yang sedang berkembang di masyarakat. Jadi, adanya sinergi dengan pihak eksternal madrasah akan membantu tercapainya tujuan pendidikan.²³

Pendapat yang sama disampaikan oleh Dra. Nurul Hidayati selaku tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar sebagai berikut.

²² Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

²³ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

“Merancang sebuah program yang diminati pengguna jasa layanan madrasah terutama Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar akan membantu peranan dan eksistensi lembaga. Program-program tersebut biasanya masuk pada kegiatan ekstrakurikuler madrasah, semisal *drumband*, vokal, kaligrafi, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang bisa mendongkrak popularitas dan posisi madrasah di masyarakat.”²⁴

Program yang disusun berdasar kebutuhan lingkungan atau masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan akan membantu menentukan posisi dan peran madrasah. Oleh karena itu peran kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan diarahkan pada tujuan berbasis kebutuhan masyarakat atau lingkungan dan keberadaan madrasah. Posisi dan eksistensi madrasah sebagian besar ditentukan dari kemampuan madrasah menjawab kebutuhan masyarakat. Jadi, dua komponen tersebut berupa kebutuhan lingkungan dan peranan madrasah dapat membantu terwujudnya sebuah mutu pendidikan.

Dalam upayanya membangun sebuah tata kelola dan sistem manajemen yang berkualitas dan berdaya saing diperlukan kerja sama dengan beberapa *stakeholder*, yaitu kerja sama dengan komite (paguyuban wali santri). Komite yang terdiri unsur wali santri akan sangat membantu program-program madrasah dan ikut memberikan sumbangsih berupa moriel dan materiel. Sumbangan pemikiran yang cukup membantu dari pihak komite berupa masukan-masukan terkait pemilihan program yang sesuai harapan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Penetapan

²⁴ Wawancara dengan Dra. Nurul Hidayati guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

arah madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan diperlukan kerja sama dengan komite yang tergabung dalam paguyuban wali santri. Pernyataan terait paguyuban wali santri atau komite madrasah dituturkan kepala madrasah sebagai berikut.

“Untuk menetapkan arah dan tujuan madrasah yang lebih baik dan berkualitas diperlukan kerja sama dengan beberapa *stakeholder* di antaranya adalah komite madrasah atau yang paguyuban wali santri. Peran paguyuban wali santri akan sangat membantu proses menentukan program sekolah dan kegiatan belajar-mengajar, baik di sekolah maupun di luar sekolah.”²⁵

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Dra. Nurul Hidayati sebagai berikut.

“Komite yang tergabung dalam paguyuban wali santri memiliki peran dan sumbangsih yang cukup besar dalam menentukan arah dan program lembaga pendidikan yang lebih berkualitas. Komite atau paguyuban wali santri dapat memberikan masukan dan informasi terkait bahan dalam menyusun program madrasah. Tidak hanya masukan saja, tetapi paguyuban wali santri turut membantu suksesnya kegiatan-kegiatan yang direncanakan dan diaplikasikan di madrasah. Karena program tersebut atas usulan wali santri, maka wali santri juga berani menjadi donatur kegiatan-kegiatan madrasah.”²⁶

Adanya rapat wali santri yang terangkum dalam paguyuban wali santri menjadi kekuatan tersendiri untuk madrasah. Rapat-rapat yang dilakukan oleh pihak lembaga dan pihak wali santri dilakukan secara berkala. Proses tersebut di samping menghasilkan sebuah

²⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

²⁶ Wawancara dengan Dra. Nurul Hidayati guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 26 September 2019.

program, solusi, dan sebuah evaluasi yang membantu memberikan informasi terkait program yang telah dilaksanakan.²⁷

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Bapak Irham Fuadi, M.Pd.I., sebagai berikut.

“Paguyuban wali santri memiliki andil yang cukup besar terhadap penetapan arah dan tujuan lembaga pendidikan. Dengan adanya paguyuban wali santri program-program yang dibuat memiliki relevansi sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat. Masyarakat yang begitu heterogen dan sangat bervariasi karakter dan latar belakangnya diperlukan sebuah jembatan untuk menampung aspirasi, ide, dan keinginan mereka mengapa putra dan putrinya dititipkan di lembaga kami.”²⁸



Gambar 4.8. Rapat Komite dan Wali Murid

Komite atau paguyuban wali santri memiliki peran tersendiri dalam mewarnai sebuah lembaga pendidikan. Salah satunya perannya adalah ikut memberikan kontribusi masukan, gagasan, dan ide terkait penetapan arah madrasah untuk meningkatkan mutu

²⁷ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

²⁸ Wawancara dengan Bapak Irham Fuadi, M.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 26 September 2019.

pendidikan. Mutu pendidikan tentunya apabila pelanggan atau pengguna jasa layanan pendidikan dapat terpuaskan dengan program-program yang telah direncanakan dan direalisasikan. Salah satu usaha untuk memberikan pelayanan dan kepuasan pelanggan adalah dengan melibatkan komite atau perwakilan peguyuban wali santri dalam merumuskan kebijakan dan program madrasah. Tujuan dari perumusan tersebut adalah menetapkan arah atau prioritas program madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

No.	Partisipasi Temuan Penelitian
1.	Informasi-informasi terkait isu pendidikan yang terbaru dan update dijadikan wacana untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM).
2.	<i>Workshop</i> peningkatan SDM.
3.	seminar dan pelatihan
4.	Melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
5.	Penilaian Kinerja Guru (PKG).
6.	<i>Fingerprint</i> presensi digital media melatih kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
7.	Teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
8.	Tutor dari Eksternal Lembaga.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses peningkatan kualitas untuk mendukung tercapainya mutu pendidikan. Ada beberapa langkah atau pendekatan yang dapat dilakukan oleh kepemimpinan transformasional dalam memberikan stimulus untuk merangsang peningkatan sumber daya manusia (SDM) menjadi tenaga-tenaga yang profesional, kompeten, dan cakap dalam bekerja. Berdasarkan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar terdapat beberapa cara atau pendekatan yang diterapkan kepala madrasah dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia (SDM), yaitu dengan memberikan informasi-informasi terkait isu pendidikan yang terbaru dan *update* yang dijadikan wacana untuk mendesain program-program lembaga di masa yang akan datang. Pernyataan tersebut disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

“Untuk mengembangkan *skill* dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan wacana-wacana baru, *update*, dan bersifat membangun dalam hal pendidikan. Informasi terkait pendidikan yang begitu cepat dan mudah diakses harus dijadikan bahan kajian bagi seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk senantiasa berbenah, bersikap, dan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan tersebut.”²⁹

Teknologi informasi yang cukup modern dapat membantu memberikan layanan akses pendidikan yang cepat, mudah, dan *update*. Namun, di sisi lain perlu adanya penyaringan terhadap

²⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

informasi-informasi di media sosial tersebut, karena banyak juga yang mengandung unsur negatif, provokatif, dan hoaks. Kepala sekolah yang bekerja sama dan diprakarsai oleh tim inti yang bertugas mendesain program-program madrasah senantiasa melakukan penyaringan terhadap isu-isu yang terus berkembang terkait mutu lembaga pendidikan.

Pengembangan program lembaga pendidikan menjadi sebuah keniscayaan bagi madrasah yang ingin terus eksis dan diminati oleh pengguna jasa layanan pendidikan. Pernyataan terkait *updating* isu pendidikan yang bisa dijadikan wacana informasi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga disampaikan oleh Sri Rahayu, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Begini Mas, untuk menjadi tenaga pendidik yang profesional dan *update* diperlukan wawasan yang luas di antaranya adalah mengetahui berbagai isu pendidikan yang terus berkembang untuk dijadikan wacana, instrospeksi diri, dan sikap dalam mengemban amanah sebagai tenaga pendidik. Sebenarnya dari kepala sekolah juga sering menyampaikan terkait informasi-informasi perkembangan pendidikan di penjuru dunia yang disampaikan di sela-sela rapat dinas ataupun kegiatan lainnya yang bersifat formal dan nonformal.”³⁰

Pernyataan terkait pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui *updating* informasi juga dituturkan oleh Umi Qoyimah, S.Ag. sebagai berikut.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang ada di madrasah ini diperlukan kegiatan-kegiatan yang bersifat pelatihan tepat guna. Tetapi, di samping pelatihan diperlukan motivasi-motivasi yang mampu memercikan api semangat bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal itu dilakukan oleh kepala madrasah dengan memberikan informasi-informasi

³⁰ Wawancara dengan Ibu Sri Rahayu, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

terkait isu pendidikan yang bersifat baru, aktual, dan motivatif. Kepala madrasah selalu memberikan masukan-masukan informasi terkait perkembangan pendidikan untuk dijadikan wacana perubahan di masa depan.”³¹

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar terdapat pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pelatihan dalam penggunaan teknologi informatika menjadi salah satu pelatihan yang diadakan di lembaga ini. Hal tersebut dipelopori oleh pihak manajemen lembaga agar tenaga pendidik tidak ketinggalan perkembangan teknologi.³²

Informasi terkait perkembangan pendidikan menjadi sebuah wacana dan motivasi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Motivasi yang bersifat realita dan nyata merupakan api pemantik yang cukup berpengaruh untuk mendorong semangat kerja bawahan di lembaga pendidikan. Hal ini dilakukan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar untuk membangkitkan semangat terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut. Jadi isu pendidikan yang bersifat baru, konstruktif, motivatif, inovatif, dan reaktif dapat dijadikan wacana dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Di samping motivasi di atas menurut penuturan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar diperlukan tindak lanjut

³¹ Wawancara dengan Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

³² Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

terhadap informasi pengembangan SDM melalui kegiatan *workshop*.

Berikut pernyataan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

“*Workshop* peningkatan SDM penting untuk direalisasikan. Kegiatan tersebut akan sangat membantu dalam peningkatan *skill*, kompetensi, dan kreativitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan aktivitasnya menjadi sumber daya yang unggul, kompetitif, dan profesional dalam tugasnya.”³³

Workshop peningkatan SDM menjadi agenda rutin yang diadakan oleh internal lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya kegiatan ini dapat memberikan solusi nyata terhadap kekurangan dan kelemahan sumber daya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Misalkan *workshop* dalam hal media pembelajaran. Lembaga akan bekerja sama dengan dinas pendidikan atau tenaga profesional untuk memberikan pelatihan dan bimbingan dalam mengembangkan media pembelajaran yang diminati peserta didik. Jadi, *workshop* dalam peningkatan kapasitas dan kreativitas tenaga pendidik diperlukan agar berdampak pada mutu pendidikan.

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. sebagai berikut.

“Kegiatan *workshop* dilaksanakan untuk memperkuat *skill* dan kompetensi guru dalam mendukung kegiatan belajar mengajar kepada peserta didik. Peningkatan kompetensi guru harus terus diasah dan dikembangkan melalui kegiatan-kegiatan seperti *workshop* yang tema dan tujuannya akan disesuaikan dengan harapan dan keinginan lembaga secara umum. Misalkan *workshop* penyusunan RPP, silabus, dan teknologi pembelajaran lainnya.”³⁴

³³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

³⁴ Wawancara dengan Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar melakukan berbagai terobosan kegiatan dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu upayanya adalah dengan melakukan peningkatan SDM yang ada di lembaga ini. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti terdapat kegiatan *workshop* dalam penyusunan perangkat pembelajaran. Melalui kegiatan tersebut tenaga pendidik dapat mengetahui, mengembangkan, dan berinovasi terkait berbagai perangkat pembelajaran yang dapat membantu proses belajar-mengajar.³⁵

Workshop dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu alternatif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan merupakan kualitas pembelajaran yang baik yang berimbas pada *output* atau lulusan madrasah yang baik (sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya). Jadi, kegiatan *workshop* merupakan media untuk mengembangkan SDM untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pernyataan terkait pengembangan SDM dalam meningkatkan mutu pendidikan juga disampaikan oleh Miswanto, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Usaha yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar untuk meningkatkan mutu pendidikan di antaranya dengan membekali tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui kegiatan *workshop*. Pelan tapi pasti itulah dampak yang dirasakan setelah adanya kegiatan-kegiatan yang bertema pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Karena untuk menciptakan perubahan pada tiap individu diperlukan proses yang terus-menerus atau *continue*. Salah satu

³⁵ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

alternatifnya adalah dengan sering-sering mengadakan kegiatan *workshop*, seminar, dan lokakarya lainnya yang intinya pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lembaga ini agar lebih baik.”³⁶



Gambar 4.9. Workshop Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Jadi, langkah alternatif yang dilakukan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan di antaranya dengan melakukan *workshop* peningkatan SDM. *Workshop* ini secara khusus akan memberikan bekal berupa kompetensi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai bidang dan keahlian yang diperlukan.

Pendekatan kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan menjadi sebuah keniscayaan bagi setiap lembaga khususnya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Langkah alternatif dalam mengembangkan SDM selanjutnya adalah melalui seminar dan pelatihan. Seminar dan pelatihan memiliki substansi

³⁶ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

yang hampir sama dengan *workshop* yaitu peningkatan kompetensi dan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Berikut pemaparan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

“Usaha yang kami tempuh dalam peningkatan sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar adalah dengan mengadakan kegiatan seminar dan pelatihan di bidang akademik dan nonakademik. Fokus seminar dan pelatihan biasanya di bidang peningkatan kualitas pembelajaran bagi guru atau tenaga pendidik. Sedangkan, bagi tenaga kependidikan atau karyawan-karyawati madrasah pelatihan dalam hal administrasi dan pengelolaan lembaga.”³⁷

Pernyataan yang sama disampaikan oleh Sri Andayani, S.Pd.I., sebagai berikut.

“Seminar dan pelatihan menjadi alternatif dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) guru dan karyawan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Seminar dan pelatihan baik yang diadakan secara mandiri di sekolah maupun instansi lainnya sangat membantu membuka wawasan dan pengetahuan guru guru yang ada di lembaga kami”.



Gambar 4.10. Seminar dan Pelatihan

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti terdapat kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh tenaga pendidik yang ada di

³⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Pelatihan yang bersifat keterampilan mengajar menjadi poin utama dalam kegiatan tersebut. Berdasarkan pengamatan tampak antusias dan semangat dalam setiap proses kegiatan pelatihan tersebut. Hasilnya banyak dari tenaga pendidik begitu semangat dalam menciptakan kreativitas baru dalam mengajar.³⁸

Seminar dan pelatihan yang diadakan internal lembaga dan eksternal lembaga akan membantu dalam peningkatan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Peningkatan sumber daya manusia (SDM) memiliki relevansi dan keterkaitan dengan mutu pendidikan. Pernyataan yang sama juga dituturkan oleh Datul Ribiani, S.Pd.I., sebagai berikut.

“Seminar dan pelatihan adalah kebutuhan pokok bagi tenaga pendidik seperti guru. Karena dengan adanya seminar dan pelatihan kami dapat mengembangkan kompetensi mengajar kami, terutama kompetensi pedagogik. Jadi, dengan adanya seminar dan pelatihan terkait peningkatan kualitas kami, maka kinerja semakin profesional, nyaman, dan muncul kreativitas-kreativitas dalam melakukan proses belajar mengajar.”³⁹

Seminar dan pelatihan menjadi salah satu pendekatan yang dilakukan kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya seminar dan pelatihan akan memacu kreativitas, inovasi, dan profesionalitas kinerja guru dan karyawan yang berada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Terlebih kegiatan tersebut

³⁸ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

³⁹ Wawancara dengan Datul Ribiani, S.Pd.I. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi terkait kegiatan belajar mengajar yang ada di lembaga Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

Selain pendekatan di atas Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar juga memberikan motivasi dan semangat untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, yaitu dengan menempuh kuliah lagi. Hal itu disampaikan kepala madrasah di sela sela kegiatannya sebagai berikut.

“Seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga ini saya berikan keleluasaan untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan bidangnya. Karena dengan melakukan studi ke jenjang yang lebih tinggi harapannya *skill* dan kompetensi serta keprofesionalannya semakin meningkat. Harapannya akan berimbas pada peningkatan mutu pendidikan yang ada di dunia pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.”⁴⁰

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Miswanto S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Benar apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, yaitu kami selaku tenaga pendidik yang bekerja di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar diberikan kewenangan, kebebasan, dan semacam motivasi untuk melanjutkan kuliah pada jenjang yang lebih tinggi. Hal itu sering beliau sampaikan di sela-sela rapat dinas, kegiatan upacara selaku pembinanya, dan diskusi ringan bersama beliau. Dan dari sebagian guru yang ada di lembaga ini sudah banyak yang kuliah lagi bahkan di jenjang yang paling tinggi, yaitu program strata 3 doktoral.”⁴¹

⁴⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁴¹ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Hal senada juga disampaikan oleh Datul Ribiani, S.Pd.I.. terkait motivasi untuk melanjutkan perkuliahan yang lebih tinggi, sebagai berikut.

“Ibu Kepala Madrasah memang sering memberikan motivasi kepada kami untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Akan tetapi sebagian dari kami masih belum bisa meluangkan waktunya untuk kuliah, karena terbentur waktu, keadaan, dan biaya. Akan tetapi bila sudah ada kemauan dan niat yang kuat semuanya pasti akan ada solusinya, terlebih Ibu Kepala Madrasah telah memberikan angin segar atau keleluasaan kepada kami untuk meningkatkan kapasitas akademik dengan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan jurusan yang diampu.”⁴²

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti terdapat tenaga pendidik yang memiliki gelar S-2. Jenjang pendidikan menjadi alternatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini didukung oleh kepala adrasah agar meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁴³

Ada banyak cara, strategi, dan pendekatan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar untuk meningkatkan mutu pendidikan. Melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi menjadi salah satu alternatif dalam meningkatkan profesionalitas kerja guru dan karyawan di lembaga ini. Harapannya adalah dengan kuliah lagi sesuai dengan kompetensi jurusannya maka mutu pendidikan akan meningkat, karena lembaga banyak diuntungkan dengan tenaga-tenaga yang profesional.

⁴² Wawancara dengan Datul Ribiani, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁴³ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Selain pendekatan pada peningkatan jenjang pendidikan, kepala madrasah juga menuturkan adanya penilaian kinerja guru yang bisa dijadikan acuan dan tolok ukur tingkat profesionalitas guru. Berikut pernyataan Kepala Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

“Penilaian kinerja guru (PKG) menjadi alat ukur untuk mengetahui tingkat profesionalitas SDM yang ada di lembaga ini. Dari kegiatan PKG akan disusun kegiatan-kegiatan yang dapat menutupi kelemahan dan kekurangan guru. Melalui *workshop*, seminar, dan pelatihan yang temanya diambil dari hasil penilaian kinerja guru, maka akan terbentuk guru yang profesional. Profesional guru tentunya akan berimbas pada mutu pendidikan yang ada di lembaga ini.”⁴⁴

Pernyataan senada disampaikan oleh Datul Ribiani, S.Pd.I., salah satu tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, sebagai berikut.

Kegiatan penilaian kinerja guru (PKG) sangat membantu terhadap capaian kinerja guru selama satu tahun yang lalu. Dari penilaian tersebut ternyata banyak sekali kekurangan-kekurangan yang belum kami capai selama ini, Jadi, hasil dari penilaian tersebut dapat kami jadikan acuan untuk memperbaiki kinerja kita selama satu tahun ke depan.”⁴⁵

Pernyataan di atas diperkuat oleh Bapak Miswanto, S.Pd.I., salah satu guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, sebagai berikut.

“Penilaian kinerja guru (PKG) sangat membantu terhadap guru, karena kadangkala guru tidak mengetahui apakah sudah profesional kerja kita atau belum. Secara agama PKG dapat diartikan sebagai sarana *muhasabah* atau instropeksi guru untuk mengetahui posisi dan kedudukannya sebagai guru yang profesional atau sebaliknya. Dari hasil penilaian tersebut dapat

⁴⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁴⁵ Wawancara dengan Datul Ribiani, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

dijadikan acuan dalam menyusun *workshop*, seminar, dan pelatihan untuk menguatkan kompetensi guru.”⁴⁶

Secara umum penilaian kinerja guru (PKG) dapat membantu kepala sekolah dalam menyusun program penguatan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Penguatan kompetensi guru yang diimplementasikan dalam bentuk program seminar dan pelatihan harus tepat sasaran, yaitu berorientasi pada kebutuhan lembaga terutama sumber daya manusia (SDM) baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Jadi, penilaian kinerja guru (PKG) dapat memberikan informasi atau analisis kelemahan internal lembaga terutama SDM. Dari kelemahan tersebut akan dicarikan sebuah solusi berupa seminar dan pelatihan yang dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam rangka mencapai kualitas lembaga.

Kegiatan peningkatan mutu pendidikan didukung oleh banyak faktor. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti tampak para tenaga pendidik melakukan pelatihan penilaian kinerja guru. Dari kegiatan tersebut secara tidak langsung, guru mengetahui kekurangan yang ada pada dirinya. Oleh karena itu, tindak lanjut untuk menutupi kekurangan tersebut menjadi saran dalam meningkatkan kompetensi guru dan berimbas pada peningkatan mutu pendidikan.⁴⁷

⁴⁶ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

⁴⁷ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.



Gambar 4.11. Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Di samping penilaian kinerja guru (PKG) untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan diperlukan media untuk mendisiplinkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berupa *fingerprint*. Pernyataan tersebut disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut

“Untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar perlu adanya kedisiplinan dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Salah satunya dengan diterapkannya *fingerprint* sebagai alat presensi yang akurat terkait jam masuk di lembaga ini. Melalui alat presensi elektrik sangat mudah untuk melakukan deteksi dini terhadap siapa-siapa yang tidak tepat waktu atau kurang disiplin. Dengan kedisiplinan yang tinggi maka mutu lembaga pendidikan akan meningkat.”⁴⁸

⁴⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

Pernyataan terkait *fingerprint* juga dituturkan oleh Abdullah Shadiq A.M, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Dengan adanya alat presensi elektronik seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi datang tepat waktu ke madrasah. Tepat waktu dalam kehadiran mencerminkan pendidik yang profesional, cakap, dan disiplin. Tingkat kedisiplinan yang tinggi akan membantu alur komunikasi dan penyelarasan visi misi lembaga, akhirnya mutu pendidikan di lembaga akan terwujud. Dan yang sangat mengesankan di sini, kami merasa termotivasi untuk saling berangkat lebih awal, karena iklim di sini mendukung untuk itu, apalagi ibu kepala madrasah selalu memberi contoh yang terbaik. Jadi ibu kepala berangkat lebih awal daripada anak buahnya. Meskipun kami merasa terpaksa untuk disiplin, lama-lama juga kami terbiasa berangkat pagi. Biasanya ibu kepala sampai di madrasah pukul 06.00, seluruh guru biasanya jam 06.05 menit. Sebab semua guru diperintah untuk lebih awal dari muridnya sekaligus menyambut kedatangan siswa guna pengecekan buku anak saleh dan anak baru dikatakan terlambat jika sampai di madrasah pukul 06.25.”⁴⁹

Pada waktu santai, sempat berbincang dengan salah satu tenaga kependidikan MIN 9 Blitar, pernyataan terkait *fingerprint* juga dituturkan oleh Neza Ayu sebagai berikut.

“Alhamdulillah saya menjadi tenaga kependidikan di sini merasa sangat bangga karena dalam diri merasa tergugah untuk selalu disiplin. Saya melihat teman-teman senior dan ibu pimpinan yang selalu berangkat pagi-pagi, suri tauladan yang baik dari pimpinan menggugah saya untuk berangkat pagi pula. Apalagi saya mempunyai tugas bagian pustaka dan koperasi. Jadi, sebelum pukul 06.10 saya harus sudah siap melayani wali santri yang selalu antre berkenaan dengan peralatan sekolah anaknya.”⁵⁰

Pernyataan terkait *fingerprint* juga dituturkan oleh Liza Ayu sebagai berikut.

⁴⁹ Wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Abdullah Shadiq A.M, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019 14 Oktober 2019.

⁵⁰ Wawancara dengan Neza Ayu. Pustakawan dan penanggung jawab koperasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 09 September 2019.

“Begitu juga saya, saya sangat termotivasi untuk selalu datang pagi. Saya juga harus finger sebelum pukul 06.10 sebab jika saya datang terlambat akan merasa tidak nyaman, karena kurang disiplin. Selain itu, saya dikasih tugas untuk mengurus buku anak soleh dan selalu didampingi beliau ibu pimpinan.”⁵¹



Gambar 4.12. *Fingerprint*

Pernyataan di atas diperkuat dengan pendapat Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. selaku guru di MIN 9 Blitar, sebagai berikut.

“Dengan adanya *fingerprint* mau tidak mau kami selaku tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar harus datang dengan tepat waktu. Pada awalnya memang agak berat, tetapi lama-kelamaan menjadi biasa, apalagi setelah tahu dampak dan manfaatnya bagi kami sendiri. Intinya alat presensi elektronik dapat membantu meningkatkan kedisiplinan seluruh SDM yang ada di lembaga ini. Tingkat disiplin yang tinggi tentunya berimbas pada kualitas dan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.”⁵²

⁵¹ Wawancara dengan Liza Ayu. Pustakawan dan penanggung jawab koperasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 09 September 2019.

⁵² Wawancara dengan Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, tampak kedisiplinan guru yang masuk madrasah tepat waktu. Kedisiplinan tersebut salah satunya diatur dalam sistem *fingerprint*. Melalui alat tersebut tingkat kedisiplinan guru dapat terukur dengan jelas dan akurat.⁵³

Fingerprint merupakan media yang dapat mengukur tingkat kedisiplinan kehadiran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Kehadiran yang tepat waktu memudahkan kepala madrasah dalam menjalankan roda organisasi, terutama pada model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Faktor eksternal *fingerprint* menjadi salah satu alat yang cukup membantu dalam meningkatkan kedisiplinan SDM, akan tetapi ada faktor internal yang tidak kalah pentingnya, yaitu teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini juga disampaikan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, sebagai berikut.

“Sarana dan prasarana yang mendukung untuk meningkatkan mutu pendidikan memang sangat bagus, akan tetapi faktor internal berupa teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga penting. Misalkan dengan senyum, sapa, salam juga tutur kata yang baik menjadi salah satu elemen penting demi terwujudnya mutu pendidikan terutama di bidang penanaman nilai-nilai karakter yang baik.”⁵⁴

⁵³ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁵⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

Pernyataan senada diungkapkan oleh Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. sebagai berikut.

“Teladan yang baik dari guru menjadi salah satu modal yang tepat dalam menanamkan karakter yang baik terhadap peserta didik. Teladan ini tidak bisa digantikan dengan media apa pun, kecuali sumber daya manusia (guru dan karyawan). Sebagai contoh senyum dan sapa yang tulus dari Bapak dan Ibu merupakan motivasi belajar yang tidak bisa digantikan dengan media apa pun. Adalagi kasih sayang dan perhatian kepada peserta didik untuk senantiasa belajar dengan giat dan rajin.”⁵⁵

Ungkapan yang sama terkait teladan yang baik dari diri sendiri juga dituturkan oleh Ibu Badriyah, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Teladan yang positif dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu sumber penanaman nilai budi pekerti yang baik. Karena dengan mengalami secara langsung bagaimana praktik budaya akademik di sekolah, peserta didik akan mudah meniru, mencontoh, dan praktik langsung terhadap kepribadian masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tidak heran bila kepala sekolah selalu mengingatkan kepada seluruh guru dan karyawan untuk senantiasa berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai ajaran luhur baik dari sudut pandang agama maupun warisan leluhur nusantara.”⁵⁶

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti tampak budaya senyum, sapa, dan salam menjadi karakter yang melekat pada tenaga pendidik di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Budaya positif tersebut pada saat peserta didik memasuki madrasah, masuk berada di dalam kelas, dan pada saat bertemu dengan sesama penghuni lembaga. Jadi, adanya teladan yang baik berupa senyum, sapa, dan

⁵⁵ Wawancara dengan Ibu Umi Qoyimah, S.Ag. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

⁵⁶ Wawancara dengan Ibu Badriyah, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

salam menjadi tradisi di lembaga Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.⁵⁷

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari peran serta tenaga ahli yang profesional di bidangnya. Salah satu tenaga profesional yang diundang adalah tutor terkait penguatan kompetensi baik di bidang akademik maupun nonakademik. Untuk tutor yang khusus menangani akademik dapat diambil dari akademisi perguruan tinggi yang memiliki kompetensi relevan dengan kebutuhan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Sedangkan, nonakademik dapat diambilkan dari profesional misalnya, mubaligh atau dai yang dapat memberikan siraman rohani terkait motivasi agama yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Keterangan tersebut disampaikan oleh Kepala Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, sebagai berikut.

“Untuk meningkatkan kualitas SDM yang ada di Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar kami selaku pihak manajemen perencanaan bekerja sama dengan wakil kurikulum mengundang dai atau mubaligh. Dai atau mubaligh biasa diundang pada momentum peringatan hari besar Islam atau PHBI. Pada momentum tersebut akan disampaikan terkait ceramah agama yang dapat meningkatkan kualitas hidup tenaga pendidik dan tenaga kependidikan termasuk *problem solving* dalam mengatasi masalah hidup yang pelik dan penuh ujian.”⁵⁸

⁵⁷ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁵⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

Informasi terkait tutor dari luar sebagai sarana dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk peningkatan mutu pendidikan juga disampaikan oleh Badriyah, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Pada momen peringatan hari besar Islam lembaga kami mengundang dai atau mubalig dari luar yang akan menyampaikan pesan-pesan keagamaannya. Objeknya adalah peserta didik dan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Acara tersebut sangat membantu terkait penataan niat dalam mengabdikan diri di lembaga dan menjadi tenaga pendidik yang profesional.”⁵⁹

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Miswanto, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang ada di lembaga ini didukung dengan kebijakan dari Kepala Madrasah yang sering mengundang tutor dari luar atau eksternal lembaga. Tutor tersebut terbagi menjadi dua, yaitu tutor penguatan akademik dan tutor nonakademik berupa dai, ustaz, dan penceramah agama. Dengan adanya kegiatan tersebut, kami selaku tenaga pendidik yang ada di lembaga ini sangat terbantu untuk meningkatkan potensi diri baik secara akademik, sosial, dan spiritual.”



Gambar 4.13. Tutor dari Eksternal Lembaga

Pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan kerja sama tutor

⁵⁹ Wawancara dengan Ibu Badriyah, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

profesional dari eksternal lembaga. Fungsi tutor memberikan motivasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Kualitas kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Jadi, tenaga profesional dari internal dan eksternal lembaga atau tutor akan memberikan pembekalan kompetensi kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di bidang akademik dan nonakademik.

c. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mendesain Ulang Organisasi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dalam mendesain organisasi adalah tindakan untuk membangun kerja sama dan menciptakan struktur baru melalui keputusan yang melibatkan birokrasi⁶⁰ sekolah dan sinergi orang tua atau komite sekolah. Tindakan menciptakan struktur baru tersebut akan menimbulkan dua persepsi, yaitu penolakan dan penerimaan dengan alasan-alasan logis yang berdampak positif. Pendekatan persuasif diperlukan untuk menghindari penolakan dan kontra yang bermunculan dari berbagai unsur dalam organisasi. Tujuan melakukan desain ulang dalam organisasi tidak lain adalah membangun kerja sama yang lebih solid untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan membangun iklim kolaboratif dalam mendesain organisasi menjadi kemampuan dan *skill* pemimpin. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi

⁶⁰ Konsultasi dengan kementerian agama kabupaten dalam hal ini adalah pengawas madrasah.

dokumentasi ditemukan beberapa langkah dan pendekatan dalam mendesain organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, sebagai berikut.

1) Pembentukan struktur organisasi, 2) rumuskan bersama tupoksi dari masing-masing seksi yang terbentuk, 3) sosialisasi hasil perumusan, 4) membangun komunikasi yang jelas antarbidang dalam organisasi, 5) peninjauan kinerja secara periodik untuk mendesain organisasi, 6) proses kebijakan dengan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan, 7) membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat.

No.	Partisipasi Temuan Penelitian
1.	Pembentukan struktur organisasi
2.	Rumuskan bersama tupoksi dari masing-masing seksi yang terbentuk
3.	Sosialisasi hasil perumusan
4.	Membangun komunikasi yang jelas antarbidang dalam organisasi
5.	Peninjauan kinerja secara periodik untuk mendesain organisasi
6.	Proses kebijakan dengan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan
7.	Membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat

Berikut pemaparan terkait hasil kemampuan kepemimpinan transformasional dalam mendesain ulang organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

“Langkah pertama yang saya lakukan adalah dengan membentuk struktur organisasi. Artinya struktur bidang-bidang organisasi disusun terlebih dahulu. Bidang-bidang tersebut yang akan berkolaborasi, kerja sama, dan terjadi hubungan

timbang balik saling mengisi dan melengkapi untuk mencapai tujuan pendidikan.”⁶¹

Pernyataan terkait pembentukan struktur tersebut juga diperkuat dengan pernyataan Dra. Nurul Hidayati sebagai berikut.

“Usaha yang dilakukan kepala madrasah dalam mendesain organisasi di antaranya adalah dengan restrukturisasi bidang-bidang organisasi yang ada di lembaga ini. Hal ini memang menjadi pekerjaan kepala madrasah untuk mendukung visi dan misi atau tujuan madrasah selama kurun waktu tertentu. Dengan membentuk desain baru yang sesuai dengan kebutuhan kerja, maka kinerja organisasi akan berjalan lebih cepat dan tepat sasaran.”⁶²

Hal senada diutarakan oleh Miswanto, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Terkait tindakan mendesain ulang struktur organisasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar memang menjadi kapasitas dan wewenang kepala sekolah, akan tetapi perubahan-perubahan yang dilakukan dalam bidang organisasi cenderung bersifat mempertahankan yang sudah baik dan menambah bidang yang dirasa diperlukan. Salah satu contoh ibu pimpinan menetapkan kepada Bapak Ahmad Yani.S.Pd.I. bertugas di bidang keagamaan mengurus TPQ, hafalan juzamma, tahlil, dan buku anak saleh, karena kami merasa kurang tenaga dalam mengurus keagamaan, sebab santri kami berkisar 950. Ibu pimpinan mengadakan perekrutan tenaga baru, Mbak Liza Ayu untuk membantu seksi agama merangkap sebagai pustakawan. Dan ibu pimpinan juga cerdas dalam mengambil tenaga, ibu pimpinan memilih lulusan dari pesantren modern yang ahli di dalam agama. Dan contoh lagi Bapak Abdulah Sodik diletakan bidang yang tetap yaitu seni, khususnya seni *drumband*. Karena MIN 9 Blitar banyak kegiatan seni dan sekaligus ada penambahan ekstra *vocal*, maka secara pasti ibu pimpinan mencari tenaga tambahan olah *vocal*, dalam penambahan bidang olah *vocal* ibu pimpinan merekrut lulusan pesantren modern yang pandai di bidang *vocal* yaitu Mbak Neza Ayu sekaligus merangkap sebagai pustakawan, Ibu Pimpinan memang sangat suka dengan Lulusan pesantren formal, sebab lulusan pesantren formal kata

⁶¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019

⁶² Wawancara dengan Dra. Nurul Hidayati guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

beliau sangat multiguna jika dipekerjakan di MIN 9 Blitar yang formal religius.”⁶³



Gambar 4.14. Struktur Organisasi MIN 9 Blitar

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti memang terdapat penambahan wewenang yang diberikan kepada salah satu tenaga pendidik di lembaga ini. Proses desain ulang yang dilakukan cenderung menambah bidang garapan. Hal itu tentu menambah maksimal peran tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁶⁴

Pembentukan struktur organisasi menjadi langkah pertama dalam mendesain organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab dalam hal desain organisasi, karena desain organisasi menjadi motor utama dalam menggerakkan roda lembaga. Pada proses ini akan dianalisis tupoksi masing-masing bidang untuk diisi oleh sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan keahliannya. Jadi, langkah mendesain ulang organisasi pertama kali yang dilakukan adalah menyusun strukturnya

⁶³ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

⁶⁴ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

untuk dicari sumber daya manusia (SDM) yang kapabel di bidangnya.

Selain proses di atas ada beberapa langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam mendesain ulang organisasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar, yaitu perumusan tupoksi masing-masing bidang. Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Kepala Madrasah sebagai berikut.

“Setelah pembentukan struktur organisasi, maka langkah berikutnya adalah dengan menyusun tupoksi atau tugas pokok dan fungsi masing-masing sumber daya manusia (SDM) yang mengisi jabatan masing-masing bidang. Hal ini membantu kinerja organisasi ke depannya. Tupoksi dalam bidang organisasi harus jelas dan terukur agar ke depan tidak ada benturan kerja antaranggota organisasi.”⁶⁵

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Ibu Kustinasri, S.Pd.I., sebagai berikut.

“Tupoksi dalam setiap bidang organisasi penting untuk mendukung jalannya roda organisasi. Kejelasan tupoksi menjadi salah satu bahan dasar dalam beraktivitas. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah sejak awal ketika menyusun atau mendesain organisasi di awal-awal tahun ajaran baru, sehingga kinerja selama satu tahun ke depan menjadi lebih terarah, jelas, dan target dapat tercapai sesuai harapan. Dan yang perlu diketahui Mas, target di sini adalah hasil terbaik dalam segala bidang. Mampu bertanding dan bersaing dengan sekolah lain. Jadi, setiap bidang harus betul-betul mampu dan berupaya menjadi yang terbaik dalam setiap lomba apa pun agar masyarakat tahu kualitas kami. Contoh bidang agama fungsinya mengurus bab keagamaan, harus menyiapkan anak yang akan dilombakan berkenaan dengan lomba-lomba Aksioma ataupun lomba agustusan. Begitu juga seksi olahraga dan seni menyiapkan apa yang akan diikutsertakan dalam ajang-ajang tertentu. Karena tahunya masyarakat adalah banyak juara berarti berkualitas. Maka kami juga harus berupaya menjuarai dalam segala perlombaan untuk memenuhi keinginan masyarakat. Setelah kami banyak menjuarai

⁶⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

berbagai *ivent* mulai kecamatan sampai tingkat nasional, maka guru-guru di sini juga tidak berhenti di situ saja. Sebab masyarakat tidak akan tahu kualitas kami jika tidak ada publikasi. Atas kerja keras masing-masing bidang kami juara nasional matematika terintegrasi, juara kaligrafi Jawa Timur, dan masih banyak Mas juara-juara yang lain. Karena itu disinilah peran seksi publikasi mencari terobosan-terobosan agar masyarakat tahu bahwa kami berkualitas dalam segala bidang. Seksi humas dan publikasi Bapak Nanang Imam Syafi'I S.Pd. berperan menjalankan tupoksinya, harus mempublikasikan atas semua prestasi yang ada dengan terobosan yang mana semua sekolahan tidak ada ketika itu, kecuali di MIN 9 Blitar yang akhirnya ditirukan sekolahan lain. Terobosannya adalah publikasi melalui panggung berjalan di atasnya ada elektone dengan *vocal* anak-anak peserta olah vocal sambil nyanyi. Disertai MC yang andal dari guru sini juga yang pandai dalam berorasi. Dalam hal ini seksi publikasi bekerja sama dengan Mbak kembar Liza Neza selaku penanggung jawab musik MIN 9 Blitar. Ketika masyarakat tahu kualitas kita maka masyarakat akan berbondong-bondong menyekolahkan ke kami. Dan betul santri kami hampir mencapai 1000 santri. Itu semua karena peletakan SDM yang tepat sesuai kualitasnya masing-masing.”⁶⁶

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kejelasan tupoksi pada saat proses desain ulang organisasi menjadi perhatian kepala madrasah. Hal itu tampak pada saat proses musyawarah penentuan bidang dalam organisasi. Adanya kejelasan tupoksi menjadi sarana dalam meningkatkan mutu pendidikan.⁶⁷

Kejelasan dalam tugas pokok dan fungsi menjadi elemen baku dalam menyusun posisi sumber daya manusia (SDM). Berkaitan dengan penempatan SDM ini diperlukan masukan, informasi, dan analisis dari berbagai pihak. Tujuannya adalah agar tidak terjadi kesalahan dalam menempatkan posisi dan jabatan sesuai dengan

⁶⁶ Wawancara dengan Ibu Kustinasri, S.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁶⁷ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 20 September 2019.

keahliannya. Jadi, merumuskan tupoksi SDM sesuai dengan keahliannya menjadi wewenang dan tanggung jawab kepala madrasah dengan dibantu berbagai unsur yang ada di lembaga.

Setelah proses di atas langkah berikutnya yang dilakukan kepala madrasah dalam mendesain organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah sosialisasi hasil perumusan struktur dan tupoksi bidang dalam organisasi. Berikut pemaparan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

“Sosialisasi hasil desain organisasi yang baru kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi modal utama untuk memperkenalkan dan sarana publikasi terhadap motor-motor penggerak di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Hal itu saya lakukan untuk memberikan kejelasan alur komunikasi struktur di lembaga ini. Dengan sosialisasi tersebut seluruh elemen dalam lembaga pendidikan akan tahu dan mudah dalam melakukan konsultasi terkait kegiatan belajar mengajar di lembaga Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.”⁶⁸

Pernyataan di atas diperkuat dengan keterangan dari Dra.

Nurul Hidayati sebagai berikut.

“Sosialisasi hasil desain struktur organisasi yang baru biasanya dilakukan melalui saluran-saluran formal komunikasi semisal rapat dinas dan kegiatan-kegiatan resmi lainnya yang bersifat kedinasan. Tidak hanya melalui penjelasan lisan saja, melainkan akan diberikan surat tugas (SK) kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar ini.”⁶⁹

Berdasarkan pengamatan peneliti, tampak adanya sosialisasi hasil pembentukan struktur organisasi. Hal itu dilakukan kepala

⁶⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁶⁹ Wawancara dengan Dra. Nurul Hidayati guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

madrasah pada saat agenda kedinasan. Agenda resmi dan formal menjadi media untuk menyampaikan hasil desain ulang organisasi.⁷⁰



Gambar 4.15. Sosialisasi dan Membangun Komunikasi

Sosialisasi terkait hasil pembentukan struktur organisasi menjadi salah satu agenda utama dalam memperkuat desain baru organisasi. Desain baru organisasi merupakan harapan dan cita-cita bersama sebagai media perubahan yang lebih baik terhadap mutu pendidikan. Dengan adanya sosialisasi yang terstruktur, formal, dan terorganisasi diharapkan mampu memberikan motivasi, semangat, dan kepercayaan terhadap seluruh *civitas academica* di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

Langkah berikutnya terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan menciptakan atau membangun komunikasi yang jelas antarbidang dalam organisasi. Pernyataan tersebut disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

⁷⁰ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

“Kami selaku penanggung jawab di lembaga ini selalu mengarahkan kepada seluruh koordinator masing-masing bidang agar menjalin komunikasi antarbidang dalam organisasi. Komunikasi antarbidang sangat membantu tercapainya tujuan organisasi secara umum. Fungsi komunikasi antarbidang di antaranya adalah untuk mencapai target induk organisasi. Target induk merupakan target mutu kelembagaan secara umum. Di samping target induk, bidang-bidang dalam organisasi juga memiliki target tersendiri yang harus dicapai secara tepat waktu.”⁷¹

Pernyataan lain terkait anjuran membangun komunikasi antarbidang disampaikan oleh Ibu Zulfatul Hana, S.E. sebagai berikut.

“Membangun komunikasi antarbidang penting dilakukan untuk menciptakan keselarasan dan kepaduan tujuan antarbidang organisasi. Proses ini biasa dilakukan pada saat mendekati kegiatan-kegiatan tertentu. Proses komunikasi dilakukan secara formal dan nonformal secara periodik di lembaga. Intinya, proses komunikasi antarbidang akan membantu jalannya roda organisasi.”⁷²

Ungkapan senada juga dituturkan oleh Miswanto, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Komunikasi antarbidang dalam organisasi diperlukan untuk membentuk jalinan, ikatan, dan kedekatan emosional antarpersonel. Kalau sudah terbangun hubungan yang demikian, maka segala bentuk kegiatan akan mendapatkan hasil yang maksimal. Keberhasilan kegiatan yang menjadi program utama lembaga sebagian besar ditentukan oleh alur komunikasi yang lancar dalam tiap bidang organisasi. Dan kami sarankan selalu kerja sama, jangan sampai ada perseteruan sama rekan kerja biar kita bisa bekerja dengan senang hati tanpa ada ganjalan.”⁷³

⁷¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁷² Wawancara dengan Ibu Zulfatul Hana, S.E tenaga pendidik di (MIN) 9 Slemanan Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁷³ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti terdapat kegiatan yang dipimpin oleh kepala madrasah untuk membangun komunikasi antarbidang dalam organisasi. Komunikasi tersebut tentunya dalam rangka melakukan segala perubahan yang dilakukan dalam tubuh organisasi. Proses tersebut menjadi media dalam meminimalisasi pro dan kontra dalam setiap perubahan.⁷⁴

Membangun komunikasi yang baik antarbidang dalam organisasi menjadi salah satu modal kepemimpinan transformasional dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan didukung dengan iklim organisasi yang kondusif. Iklim kondusif didukung dengan komunikasi yang terjalin dengan baik antarbidang dalam organisasi dan ditindaklanjuti oleh seluruh masyarakat yang ada di lembaga pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

Langkah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi adalah dengan melakukan peninjauan kinerja secara periodik. Peninjauan kerja secara periodik untuk mengetahui secara detail terkait proses kinerja yang telah dilakukan oleh anggota organisasi. Hasil dari peninjauan tersebut dapat dijadikan dasar untuk menyusun langkah-langkah taktis ke depan. Pernyataan terkait peninjauan kinerja secara periodik disampaikan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

⁷⁴ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

“Peninjauan kinerja secara periodik dan terukur menjadi salah satu bahan dalam menyusun dan mendesain organisasi. Dari kinerja tersebut akan terlihat berupa mulai dari penyusunan draf perencanaan program, proses pelaksanaan program, dan target yang menjadi tujuannya apakah tercapai atau tidak. Minimal antara perencanaan dan kenyataan berbanding lurus, maka dapat dikatakan kegiatan tersebut berhasil.”⁷⁵

Pendapat di atas diperkuat dengan pernyataan Miswanto, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Kepala madrasah dan tim kurikulum secara periodik melakukan penilaian kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga ini. Penilaian yang dilakukan mirip dengan pengawasan untuk mengukur seberapa jauh tingkat keberhasilan proses kegiatan yang sedang dan telah dilaksanakan. Hasil peninjauan kinerja tersebut dapat dijadikan tolok ukur untuk mendesain organisasi ke depannya.”⁷⁶

Hal senada disampaikan oleh Ibu Datul Robiani, S.Pd. sebagai berikut.

“Usaha yang dilakukan kepala madrasah dan timnya untuk mendesain ulang organisasi berdasar pada hasil penilaian kinerja secara periodik. Peninjauan kinerja secara periodik akan menghasilkan penilaian yang dapat dijadikan dasar dalam menyusun desain organisasi yang lebih baik dengan memperhatikan kelemahan dan kekuatan atau keunggulan masing-masing sumber daya manusia yang ada.”⁷⁷

Observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan adanya pertimbangan penilaian kinerja guru untuk melakukan proses desain ulang organisasi. Penilaian kinerja guru merupakan acuan untuk mengukur capaian profesionalitas guru. Kepala adrasah tampak

⁷⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁷⁶ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

⁷⁷ Wawancara dengan Ibu Datul Robiani, S.Pd. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

memperhatikan nilai tersebut dalam menyusun program-program dan struktur organisasi.”⁷⁸

Peninjauan kinerja secara periodik merupakan sarana, dasar, dan pertimbangan dalam mendesain organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kepala adrasah dibantu dengan pejabat lainnya melakukan desain ulang organisasi berdasar berbagai pertimbangan yang bersumber dari penilaian kinerja secara periodik, terukur, dan logis. Di samping peninjauan kinerja secara periodik, desain ulang organisasi juga memperhatikan faktor masukan dan informasi dari bawahan sebagai pelaku teknis dalam menjalankan kebijakan lembaga. Hal ini disampaikan kepala madrasah sebagai berikut.

“Untuk mendesain ulang organisasi diperlukan masukan dan informasi dari bawahan atau pelaku teknis kebijakan, dalam hal ini adalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dirasa mampu memberikan informasi, masukan, dan gagasan terkait kebutuhan format struktur organisasi yang baru sesuai dengan SDM yang dibutuhkan. Jadi demokrasi di dalam berpendapat sangat kami kedepankan.”⁷⁹

Pernyataan yang sama juga diutarakan oleh Bapak Irham Fuadi, M.Pd.I.. sebagai berikut.

“Informasi dan masukan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki jam terbang tinggi dan senioritas yang mumpuni menjadi salah satu bagian masukan yang penting dalam mendesain ulang organisasi. Sebab kepala madrasah dalam menata dan mengisi jabatan tersebut harus nyambung atau *match* dengan *skill* dan kompetensi keahlian masing-masing personel pada bidang yang dibebankan.”⁸⁰

⁷⁸ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

⁷⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁸⁰ Wawancara dengan Bapak Irham Fuadi, M.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 26 September 2019.

Berbagai masukan dan informasi yang diterima dari berbagai unsur menjadi salah satu pijakan/dasar dalam menyusun transformasi organisasi. Kepala madrasah tampak diskusi dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dijadikan senior di lembaga tersebut. Artinya berkaca dari pengalaman senior menjadi salah satu pertimbangan dalam melakukan perubahan.⁸¹

Masukan informasi yang memberikan *suport* positif terhadap terbentuknya desain organisasi diperlukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah memerlukan segudang informasi yang akan dipilah dan dilakukan analisis terkait proses desain ulang organisasi. Proses ini memerlukan kerja tim yang kompak dan solid agar penempatan sumber daya manusia sesuai dengan bidang keahliannya. Jadi, masukan dan informasi dari bawahan merupakan bahan untuk menyusun kebijakan dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Langkah berikutnya dalam mendesain ulang organisasi adalah membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat yang terwadahi dalam komite wali murid. Pernyataan tersebut disampaikan kepala madrasah sebagai berikut.

“Kerja sama dengan tokoh masyarakat diperlukan untuk menggali kekuatan eksternal lembaga. Kekuatan eksternal menjadi salah satu *basic* untuk menyusun program-program yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat atau pengguna jasa layanan pendidikan. Sinergi yang dibangun dengan tokoh masyarakat yang terwadahi dalam komite wali murid menjadi

⁸¹ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

kekuatan tersendiri yang akan memperkuat desain organisasi lembaga pendidikan.”⁸²

Pernyataan senada disampaikan oleh Bapak Irham Fuadi, M.Pd.I. sebagai berikut.

“Kerja sama dengan tokoh masyarakat dan wali murid dilaksanakan di lembaga ini untuk membangun sinergi yang positif dalam menyusun program-program madrasah. Tokoh masyarakat dan komite berperan sebagai pengguna sekaligus elemen yang mengetahui harapan dan cita-cita peserta didik secara langsung. Jadi, sinergi tokoh masyarakat dan komite diperlukan lembaga ini dalam usahanya mendesain ulang organisasi yang lebih baik ke depannya.”⁸³

Pendapat di atas diperkuat dengan penjelasan dari Miswanto, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Kerja sama dengan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan ini sangat diperlukan. Karena dari kerja sama tersebut akan didapat berbagai informasi yang bersifat baru langsung dari pengguna jasa layanan pendidikan. Desain, ide, dan gagasan dari internal lembaga juga penting, tetapi masukan dan informasi dari eksternal lembaga juga tidak kalah pentingnya. Apabila dua kekuatan ini bisa digabungkan, maka akan tersusun kepaduan dalam mendesain ulang organisasi di lembaga ini. Hasil dari kerja sama tersebut tentunya akan meningkatkan mutu pendidikan.”⁸⁴

Kerja sama dengan berbagai pihak sangat diperlukan untuk menyusun desain organisasi yang lebih baik. Salah satunya dengan membangun sinergi atau kerja sama dengan tokoh masyarakat dan komite wali murid. Kerja sama ini akan menghasilkan umpan balik yang berguna bagi pengembangan desain organisasi lembaga

⁸² Wawancara dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Dra. Khilmah Azimah, M.A, pada tanggal 7 September 2019.

⁸³ Wawancara dengan Bapak Irham Fuadi, M.Pd.I. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 26 September 2019.

⁸⁴ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Jadi, kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan memerlukan kerja sama dengan tokoh masyarakat dan komite.

2. Paparan Data Kasus II di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Menetapkan Arah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan gaya memimpin kepala madrasah yang dapat mendorong, memotivasi, dan mengarahkan seluruh anggotanya dengan segala atributnya. Kepemimpinan kepala madrasah di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar memiliki beberapa pendekatan dan gaya⁸⁵ dalam mengarahkan anggotanya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dari hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar ditemukan beberapa cara di antaranya sebagai berikut 1) orientasi pada visi dan misi, yaitu terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang *berakhlaqul karimah*, berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan.

⁸⁵ Pendekatan adalah model dan tipe yang digunakan pemimpin dalam mengelola organisasi. Jadi, pendekatan dan gaya adalah sesuatu yang berkaitan untuk mengelola organisasi.

2) Pengembangan visi dan misi. 3) Menyatukan atau menyelaraskan persepsi. 4) Pelibatan masyarakat penggunaan jasa layanan pendidikan (komite). 5) Pelibatan yayasan lembaga pendidikan. 6) Pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. 7) *Stakeholder* yang peduli terhadap pendidikan. 8) Isu yang berkembang di masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan. 9) Membangun kepercayaan masyarakat melalui prestasi akademik dan nonakademik. 10) Kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal.

No.	Partisipasi Temuan Penelitian
1.	Orientasi pada visi dan misi, yaitu terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang <i>berakhlaqul karimah</i> , berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan.
2.	Pengembangan visi dan misi.
3.	Menyatukan atau menyelaraskan persepsi.
4.	Pelibatan masyarakat penggunaan jasa layanan pendidikan (komite).
5.	Pelibatan yayasan lembaga pendidikan.
6.	Pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
7.	<i>Stakeholder</i> yang peduli terhadap pendidikan.
8.	Isu yang berkembang di masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan.
9.	Membangun kepercayaan masyarakat melalui prestasi akademik dan nonakademik.
10.	Kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal.

Berikut pemaparan upaya kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

“Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tentu madrasah ini diarahkan atau berorientasi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang *berakhlaqul karimah*, berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan.

Untuk mewujudkan generasi yang *berakhlaqul karimah* bisa dilakukan dengan, guru menyambut kedatangan murid di pagi hari dengan menerapkan senyum, sapa, dan salam. Masuk kelas dengan berdoa terlebih dahulu sebelum memulai pelajaran, menyediakan segala perangkat pembelajaran secara lengkap dengan menggunakan teknologi yang disukai peserta didik, presensi siswa, dan menanyakan keadaan siswa di rumah berkaitan dengan kemandirian, sikap sosial dengan keluarga dan masyarakat serta kegiatan ibadah religinya.”⁸⁶

Pernyataan yang sama disampaikan oleh salah satu tenaga pendidik yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Pendekatan yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan diarahkan sesuai dengan visi dan misi lembaga ini, yaitu *berakhlaqul karimah* yang baik, memiliki prestasi akademik dan nonakademik, serta penggunaan teknologi pembelajaran yang dapat menunjang proses kegiatan belajar mengajar agar lebih efektif.”⁸⁷

Observasi yang dilakukan oleh peneliti juga menunjukkan adanya orientasi terhadap visi misi lembaga. Setiap kegiatan yang dilakukan harus mencerminkan prestasi akademik, *akhlaqul karimah*, dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi, orientasi visi misi menjadi pijakan dalam setiap agenda atau kegiatan yang dilakukan.⁸⁸

Visi dan misi lembaga menjadi orientasi dan arah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Visi dan misi berupa terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang *berakhlaqul karimah*, berprestasi, mempunyai

⁸⁶ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Supriadi, S.Pd, pada tanggal 26 Desember 2019.

⁸⁷ Wawancara dengan Choirul Badi'ah, S.Pd.I. guru di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

⁸⁸ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan menjadi orientasi utama arah yang dituju oleh lembaga ini. Berdasarkan hasil observasi juga ditemukan beberapa dokumentasi terkait aplikasi visi dan misi sebagai berikut.



Gambar 4.16. Prestasi Akademik Lomba Bahasa Arab dan Nonakademik Tahfiz Qur'an sebagai Wujud Orientasi Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan prestasi di bidang akademik dan nonakademik menjadi salah satu tujuan utama MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Hal itu sebagaimana dituturkan oleh Mailina Agustianingsih, S.Ag sebagai berikut.

“Peningkatan prestasi akademik dan nonakademik menjadi salah satu tujuan lembaga ini yang termaktub dalam visi dan misi MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar. Melalui prestasi di bidang akademik dan nonakademik, dapat mendongkrak eksistensi, peran, dan posisi madrasah di mata masyarakat atau pengguna jasa layanan pendidikan. Jadi, wujud atau bukti capaian prestasi akademik dan nonakademik menajadi salah satu arah dan tujuan peningkatan mutu pendidikan di madrasah ini sekaligus untuk menarik minat dan simpatik masyarakat agar mempercayakan putra dan putrinya untuk sekolah di sini. Dan lebih khusus lagi, dalam proses pencapaian visi misi di

madrasah kami juga mengembangkan program nonakademik, dalam membentuk anak yang *berakhlaqul karimah*, kami menggunakan buku penghubung siswa agar siswa terbiasa berakhlak terpuji melalui pembiasaan salat lima waktu di rumah, belajar setiap malam, berbahasa halus (kromo) dengan orang tua dan setiap hari harus membantu orang tua. Semisal membantu cuci piring, menyapu halaman rumah, menyapu ruangan rumah sebagai wujud peduli lingkungan sekitar. Selain itu, kami juga membentuk anak yang *berakhlaqul karimah* melalui tahfiz Al-Qur'an, ternyata santri yang bergabung dalam tahfiz Al-Qur'an dengan santri biasa yang tidak bergabung, akhlaqnya memang berbeda. Yang mengikuti tahfiz Al-Qur'an lebih sopan daripada santri yang tidak ikut tahfiz Al-Qur'an.”⁸⁹

BULAN :							TAHUN :			
TGL	SUBUH	DZUHUR	ASHAR	MAGHRIB	ISYA	BELAJAR	BAHASA KRAMA	MEMBANTU ORANG TUA	TTD ORANGTUA	PARAF GURU
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Gambar 4.17. Buku Penghubung untuk Membentuk Akhlaqul Karimah pada siswa

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan menekankan pada aspek visi dan misi lembaga, yaitu terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang *berakhlaqul karimah*, berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan.

⁸⁹ Wawancara dengan Ibu Mailina Agustianingsih, S.Ag guru MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar, pada tanggal 26 Desember 2019.

Selain pendekatan di atas, arah dan tujuan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan juga dilakukan melalui pengembangan visi dan misi dalam bentuk program kegiatan yang nyata. Berikut pemaparan yang disampaikan Kepala Madrasah (MI) Wakhid Hasyim Bakung Blitar.

Visi dan misi yang menjadi acuan utama di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar akan dikembangkan dalam bentuk program-program kegiatan akademik dan nonakademik. Hal itu menjadi salah satu alternatif upaya lembaga ini dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pengembangan visi dan misi lembaga menjadi tanggung jawab kita bersama (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) melalui kegiatan belajar mengajar, ekstrakurikuler, dan program akademik lainnya yang berimbas pada peningkatan mutu pendidikan. Pada dasarnya setiap madrasah itu rata-rata sama di dalam program akademik. Sebab apa? kurikulum negara seluruh Indonesia sama khususnya pada madrasah berlabel MI. tapi kita harus pandai-pandai mencari terobosan, biar kualitas kita dalam meningkatkan mutu diakui oleh masyarakat. Baik akademik atau nonakademik. Dalam hal akademik, isu yang ada di masyarakat, mereka lebih suka kalau nilai ujian akhir bagus. Untuk itu kami mulai sejak kelas enam awal sudah mengadakan les di madrasah. Dan untuk nonakademik kegiatan kami banyak, fokusnya adalah *akhlaqul karimah*. Sedangkan untuk ekstrakurikuler, kami sangat menonjolkan semua lini. Mulai dari tahfiz Al-Qur'an yang pastinya nanti berimbas pada pelajaran akademik, khususnya pelajaran agama, *drumband* berimbas pada akademik kesenian, pramuka berimbas pada tema PPKN, pencak silat berimbas pada pelajaran olahraga, sepak bola, hadrah, pidato dan masih banyak lagi. Dan tidak lupa anak-anak saya biasakan untuk membuang sampah pada tempatnya.⁹⁰

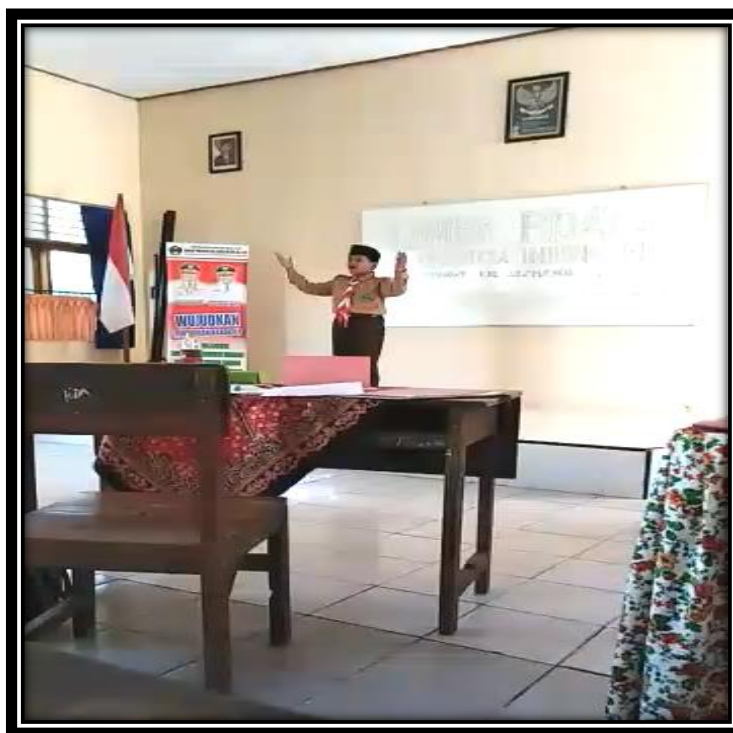
Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Imam Subaweh, S.Pd. sebagai berikut.

“Pengembangan visi dan misi MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar merupakan wujud upaya penetapan arah lembaga dalam mencapai mutu pendidikan. Karena visi dan misi lembaga harus diterjemahkan dalam bentuk program

⁹⁰ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwm, S.Pd.,I pada tanggal 26 Desember 2019.

nyata yang dapat langsung diaplikasikan terhadap seluruh masyarakat akademik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”⁹¹

Pengembangan visi dan misi dalam bentuk program adalah langkah alternatif dalam menetapkan arah lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil observasi dokumentasi ditemukan dokumen dalam bentuk kegiatan pengembangan program pidato di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.



Gambar 4.18. Pidato Islami sebagai Wahana Peningkatan Prestasi Nonakademik

Langkah kepemimpinan transformatif selanjutnya dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan menyatukan cara pandang atau menyamakan persepsi. Hal

⁹¹ Wawancara dengan Bapak Imam Subaweh, S.Pd.I. guru di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

tersebut sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah (MI)

Wakhid Hasyim Bakung Blitar berikut.

“Untuk menetapkan arah lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sesuai dengan visi misi yang telah ditetapkan diperlukan cara pandang dan persepsi yang sama antaranggota. Karena visi dan misi lembaga yang begitu besar jika tidak didukung oleh seluruh elemen organ dalam organisasi, tentu akan mengalami kendala dan kesulitan pada ranah aplikasi dan realisasi. Dalam menyamakan persepsi, kami selalu mengadakan koordinasi dengan rekan kerja kami, kami sering mengadakan rapat dalam penyamaan persepsi biar tidak simpang siur antara guru satu dengan guru yang lain.”⁹²

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Imam

Subaweh, S.Pd.I.. salah satu tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim

Bakung Udanawu Blitar. Berikut penuturannya.

“Membangun persepsi dan cara pandang yang seirama antarpersonel di lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Karena setiap program yang telah disusun berdasar visi misi madrasah perlu pemahaman bersama agar proses pelaksanaan berjalan dengan lancar. Salah persepsi atau salah paham merupakan penyebab gagalnya aplikasi program pada ranah implementasi atau tataran tindakan aksi. Oleh karena itu, saya mendukung sekali dengan tindakan kepala madrasah yang berusaha menyatukan cara pandang, persepsi, dan gagasan bersama agar visi dan misi tercapai dengan efektif melalui musyawarah dan pembimbingan langsung dari pimpinan.”⁹³

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti juga menunjukkan adanya kegiatan musyawarah yang dilakukan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah sering mengajak diskusi dan bertukar informasi terkait segala program yang telah dilaksanakan.

⁹² Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwm, S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

⁹³ Wawancara dengan Bapak Imam Subaweh, S.Pd.I. guru di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

Para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tampak antusias menyampaikan informasi terkait program yang telah dilaksanakan.⁹⁴

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Tatik Nurhidayati, S.Pd.I.. sebagai berikut.

“Membangun persepsi dan cara pandang yang sama sangat membantu tercapainya tujuan mutu pendidikan. Komunikasi yang baik antar anggota dan pimpinan menjadi salah satu media menetapkan arah yang ingin dicapai kepala madrasah. Jadi, kiat kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dicapai dengan penyatuan persepsi dan cara pandang yang sama terhadap visi dan misi yang akan dicapai oleh lembaga. Kuncinya kami saling berkoordinasi, saling berbagi, saling belajar bersama dan bermusyawarah.”⁹⁵

Cara pandang, persepsi, dan penyikapan yang sama terhadap tujuan lembaga pendidikan khususnya di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar menjadi salah satu sarana meningkatkan mutu pendidikan. Langkah kepemimpinan transformatif selanjutnya dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah pelibatan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan (komite). Komite dalam hal ini yang diwakili oleh beberapa elemen masyarakat meliputi wali murid, tokoh masyarakat, pemerhati pendidikan, dan unsur dinas terkait dapat membantu dalam menetapkan arah madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini disampaikan Kepala Madrasah (MI) Wakhid Hasyim Bakung Blitar sebagai berikut.

⁹⁴ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

⁹⁵ Wawancara dengan Tatik Nurhidayati, S.Pd.I. guru di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

“Masyarakat yang tergabung dalam komite madrasah kami libatkan dalam merancang program-program madrasah. Komite memiliki peran yang penting terutama dalam memberikan informasi kebutuhan eksternal lembaga atau pengguna jasa layanan pendidikan secara langsung. Jadi, peran komite dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan sangat membantu sekali terutama dari sisi eksternal lembaga.”⁹⁶

Pernyataan di atas diperkuat dengan pernyataan Bapak Abdul Rozik Lutfi, M.Pd.I. sebagai berikut.

“Komite sekolah menjadi salah satu bagian dari lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar yang perannya di antaranya adalah ikut menetapkan arah madrasah kedepannya. Melalui peran masyarakat langsung yang tergabung dalam komite madrasah, diharapkan mutu pendidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dapat meningkat sesuai dengan harapan bersama.”⁹⁷



Gambar 4.19. Rapat Bersama Komite Madrasah

Langkah kepemimpinan transformatif selanjutnya dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah peran

⁹⁶Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwm, S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

⁹⁷ Wawancara dengan Bapak Abdul Rozik Lutfi, S.Pd.I. guru di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

serta yayasan dalam menetapkan arah madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Berikut pernyataan Kepala Madrasah MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

“Yayasan sekaligus pengayom legal formal MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar juga berperan dalam menetapkan arah tujuan madrasah ini. Peran serta yayasan sangat membantu khususnya dalam menyusun visi dan misi lembaga ini dengan harapan tujuan madrasah ini selaras dengan semangat pertama kali madrasah ini dibangun. Khususnya bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang baru, muda, dan belum banyak mengetahui sejarah berdirinya lembaga ini perlu mendapat arahan, bimbingan, dan nasihat dari pendiri sekaligus Ketua Yayasan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”⁹⁸

Observasi yang dilakukan peneliti di Lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar menunjukkan kegiatan musyawarah dengan komite dan yayasan madrasah. Musyawarah tersebut bertujuan menggali kekuatan, kelemahan, dan peluang lembaga untuk mencapai tujuan. Melalui musyawarah tersebut dapat dihasilkan arah dan tujuan lembaga.⁹⁹

Pendapat di atas diperkuat dengan penuturan Tatik Nurhidayati, S.Pd.I. tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Yayasan memiliki peran yang signifikan terhadap arah dan tujuan yang akan dicapai oleh MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Peran yayasan dalam menetapkan arah tujuan lembaga ini biasanya masuk pada ranah rapat dinas, penyusunan visi misi, dan rapat bersama komite madrasah.

⁹⁸ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwm, S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

⁹⁹ Observasi yang dilakukan peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 20 September 2019.

Jadi, yayasan memiliki andil besar dalam menetapkan arah capaian madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan.”¹⁰⁰



Gambar 4.20. Sambutan Ketua Yayasan Sekaligus Pengarahan Bersama TIM Asesor

Langkah kepemimpinan transformatif selanjutnya dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal ini diwakili oleh beberapa guru mata pelajaran yang dirasa mampu dan cakap serta berpotensi untuk diajak berpikir bersama dalam menyusun program madrasah agar lebih terarah dan jelas untuk meningkatkan mutu pendidikan. Berikut penuturan yang disampaikan kepala madrasah terkait peran serta dan keterlibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

“Untuk menetapkan arah dan program madrasah agar lebih efektif dan efisien, peran serta tenaga pendidik dan tenaga

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Tatik Nurhidayati, S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

kependidikan sangat diperlukan. Hal tersebut tentunya didasari mereka adalah pelaku utama yang terjun setiap hari bertatap muka dengan peserta didik. Oleh karena itu, peran serta dan pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menetapkan arah dalam meningkatkan mutu pendidikan menjadi sebuah keniscayaan bagi MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹⁰¹

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Bapak Imam

Subaweh, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Guru dan sebagian karyawan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar biasanya dilibatkan dalam menetapkan arah tujuan madrasah yang tersusun dalam bentuk program-program akademik dan nonakadmeik. Hal itu tentunya dilakukan kepala madrasah untuk menjangring berbagai masukan, saran, dan informasi terkait proses kegiatan belajar mengajar di kelas dan di luar kelas. Jika, proses kegiatan belajar mengajar diuraikan langsung dari pelakunya tentu akan mendapat berbagai informasi yang betul betul aktual, *update*, serta bersifat praktik.”¹⁰²

Pendapat yang sama disampaikan oleh Zuli Nilawati S.Pd.I.

salah satu tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga ini biasanya secara aktif dilibatkan dalam penyusunan program-program madrasah. Apa pun bentuk program itu. Entah itu program akademik atau nonakademk Hal tersebut merupakan salah satu pendekatan atau strategi yang dilakukan kepala madrasah dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan.”¹⁰³

Langkah kepemimpinan transformatif selanjutnya dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah kerja sama dengan *stakeholder* yang peduli terhadap pendidikan. Berikut

¹⁰¹ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwim, S.Pd.I. pada tanggal 26 Desember 2019.

¹⁰² Wawancara dengan Imam Subaweh, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

¹⁰³ Wawancara dengan Zuli Nilawati, S.Pd.I.. guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

penuturan yang disampaikan kepala madrasah terkait peran serta *stakeholder* dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

“*Stakeholder* dalam hal ini adalah tokoh masyarakat, pejabat Kementrian Agama Kabupaten Blitar, kepala desa, dan pemerhati pendidikan lainnya merupakan salah satu sumber informasi yang dapat menyampaikan masukan untuk menetapkan arah dan program di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Sumber-sumber eksternal tersebut kiranya dapat dijadikan dasar dan pijakan dalam menyusun program-program akademik dan nonakademik untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai harapan pengguna jasa layanan pendidikan.”¹⁰⁴

Pernyataan terkait peran serta *stakeholder* juga disampaikan oleh Nur Khasanah, S.Pd.I. selaku tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Peran serta *stakeholder* dalam hal ini masyarakat tentunya berimplikasi positif terhadap perkembangan lembaga pendidikan kami. Selama ini madrasah selalu memperkuat kerja sama dengan masyarakat terutama lingkungan sekitar, pejabat pemerintah desa yang dalam hal ini diwakili kepala desa untuk memberikan dukungan, arahan, dan bantuan baik berupa morel maupun materiel. Sinergi tersebut tentunya akan menghasilkan racikan rencana strategis yang dapat membantu menentukan arah tujuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.”¹⁰⁵

Perihal di atas diperkuat dengan pernyataan salah satu wali santri MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Kami selaku wali santri biasanya diajak koordinasi terkait penyusunan program-program lembaga yang sekiranya dapat bersinergi dengan wali santri. Hal tersebut tentunya sangat positif bagi kami wali santri. Selama ini kami menjadi tahu dan

¹⁰⁴ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqvim, S.Pd, pada tanggal 26 Desember 2019.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Ibu Nur Khasanah, S.Pd.I.. Wakhid Hasyim pada tanggal 7 September 2019.

paham terkait arah dan tujuan lembaga pendidikan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹⁰⁶

Proses koordinasi dan sinergi antara lembaga pendidikan dengan *stakeholder* akan menghasilkan banyak informasi terutama dalam menentukan arah dan program madrasah dalam kurun waktu tertentu dengan harapan peningkatan mutu pendidikan. Program-program yang disusun oleh MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar berdasar isu-isu yang berkembang di masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan terutama kebutuhan dan harapan masyarakat. Isu tersebut merupakan harapan dan impian pengguna jasa layanan pendidikan yang secara tersirat terwakili oleh masukan, informasi, dan harapan *Stakeholder*. Oleh karenanya, sinergi antara *Stakeholder* akan menghasilkan informasi-informasi baru, aktual, dan *update* terkait harapan, cita-cita, dan masalah peserta didik yang sedang terjadi di masyarakat.

Proses sinergi dengan *stakeholder* harus dibangun secara berkala untuk menghasilkan berbagai masukan dan informasi yang bersifat konstruktif dan efektif. Lembaga pendidikan akan semakin kuat apabila mampu melakukan sinergi dengan berbagai elemen masyarakat terutama tokoh yang peduli terhadap pendidikan. Hal ini dilakukan oleh MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar melalui jalinan komunikasi yang terstruktur dengan baik dengan *stakeholder*.

Adapun langkah-langkah berikutnya dalam merancang terkait arah dan program madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan

¹⁰⁶ Wawancara dengan Saudara Ibu maya Walisantri di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar pada tanggal 7 September 2019.

adalah dengan publikasi prestasi akademik dan nonakademik. Langkah tersebut ditegaskan oleh Kepala Madrasah (MI) Wakhid Hasyim Bakung Blitar sebagai berikut.

“Publikasi prestasi akademik dan nonakademik melalui baliho, rapat dinas, dan rapat jejaring dengan wali santri serta *stakeholder* diharapkan dapat membangun kepercayaan masyarakat. Dari publikasi tersebut diharapkan ada umpan balik yang diberikan masyarakat terkait arah dan program madrasah ke depannya, baik dari sisi akademik maupun nonakademik.”¹⁰⁷

Hal senada disampaikan oleh Ibu Zuli Nilawati, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Publikasi dan pemberitahuan terkait capaian prestasi akademik dan nonakademik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sangat diperlukan. Hal itu akan berimbas pada saran, kritik, dan masukan juga salah satu sarana membangun tingkat kepercayaan masyarakat terhadap eksistensi lembaga. Oleh karena itu, membangun kepercayaan masyarakat melalui prestasi akademik dan nonakademik dapat dijadikan media untuk menetapkan arah, tujuan, dan program madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan.”¹⁰⁸

Pernyataan terkait konsep menetapkan arah madrasah melalui jalinan kepercayaan masyarakat dengan publikasi prestasi akademik dan nonakademik juga diperkuat dengan penuturan Ibu Nur Khasanah, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Membangun kepercayaan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan melalui publikasi prestasi akademik dan nonakademik merupakan api pemantik komentar masyarakat terhadap eksistensi dan peran madrasah. Melalui media tersebut masyarakat menjadi tahu terkait usaha, ikhtiar, dan proses akademik dan nonakademik yang dilaksanakan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Jadi, umpan balik dari masyarakat capaian prestasi tersebut sangat dinantikan

¹⁰⁷ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwm S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ibu Zuli Nilawati, S.Pd.I. guru MI Wakhid Hasyim pada tanggal 7 September 2019.

oleh lembaga khususnya pemegang kebijakan dalam menetapkan arah madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan.”¹⁰⁹

Dengan demikian upaya publikasi prestasi akademik dan nonakademik dapat dijadikan sebagai sarana respon masyarakat terhadap capaian madrasah selama proses kegiatan belajar mengajar. Respon yang bersifat konstruktif demi perkembangan lembaga sangat diharapkan oleh pemegang kebijakan khususnya Kepala Madrasah, Yayasan, dan pengelola MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Jadi, jalinan komunikasi akan tercipta dengan baik apabila masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan merespon terkait kegiatan di madrasah. Respon akan muncul apabila adanya tampilan-tampilan yang dapat membuat decak kagum karena torehan prestasi akademik atau bisa juga dari sisi negatif yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat.

Langkah selanjutnya terkait kepemimpinan transformatif dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal. Langkah ini ditempuh sebagai upaya MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar untuk bersinergi dengan lembaga pendidikan nonformal. Lembaga pendidikan nonformal berupa Pondok Pesantren Tahfiz Al-Qur'an Bakung dan Pondok Anak Manten melalui madrasah diniyahnya berperan dalam peningkatan dan pendalaman ilmu agama melalui TPQ Al-Ma'arif satu yayasan

¹⁰⁹ Wawancara dengan Nur Khasanah, S.Pd.I.. Guru MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar pada tanggal 7 September 2019.

dengan MI Wakhid Hasyim. Jadi, sinergi lembaga pendidikan formal dan lembaga pendidikan nonformal dapat membantu dalam menetapkan arah madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Berikut pernyataan yang disampaikan kepala madrasah terkait kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal.

“Kerja sama dengan pendidikan nonformal terutama madrasah diniah dan pondok pesantren menjadi sebuah keniscayaan bagi lembaga swasta seperti MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Lembaga kami banyak diuntungkan dengan adanya kerja sama dengan pihak lembaga pendidikan nonformal terutama bantuan penguatan pemahaman agama dan input peserta didik. Begitu juga kami mengambil guru-guru khusus tahfiz dari mereka. Jadi, penetapan arah dan program-program lembaga bisa kami sesuaikan dengan harapan madrasah diniah dan pondok pesantren tepatnya lembaga pendidikan nonformal.”¹¹⁰

Pernyataan di atas diperkuat dengan pendapat salah satu tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Kerja sama dengan lembaga pendidikan lain, baik lembaga pendidikan formal maupun nonformal sangat membantu untuk menetapkan arah dan program MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Salah satu upaya yang dilakukan di lembaga ini adalah dengan menggandeng lembaga-lembaga pendidikan nonformal di sekitar agar jaringan lebih kuat dan menyeleraskan program unggulan madrasah dengan lembaga lain. Salah satunya Tahfiz Al-Qur’an.”¹¹¹

Kerja sama dengan lembaga pendidikan lain diperlukan untuk membangun jaringan dan penguatan program-program yang akan ditetapkan oleh MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Kepala madrasah melakukan terobosan demikian tentunya melalui

¹¹⁰ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqvim, S.Pd.I pada tanggal 26 Desember 2019.

¹¹¹ Wawancara dengan Miswanto, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

pertimbangan, masukan, dan saran dari berbagai *stakeholder* madrasah. Kerja sama tersebut akan berimbas pada penetapan arah lembaga di masa yang akan datang dan peningkatan mutu pendidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Jadi, kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal penting dilakukan untuk membangun ikatan jaringan, penetapan arah, dan mutu pendidikan.

b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proses pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan menjadi sebuah keniscayaan. Yukl dalam penelitiannya mengatakan proses pengembangan sumber daya manusia meliputi dukungan individual, stimulus intelektual, dan memberikan teladan nilai-nilai serta praktik penting dalam bekerja. Sementara proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di MI Wakhid Hasyim untuk meningkatkan mutu pendidikan dilakukan berdasar 1) eningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. 2) Motivasi untuk melakukan kerja secara profesional yang berimbas pada kepercayaan masyarakat. 3) Diklat dan pelatihan peningkatan kualitas diri dan profesi. 4) Penambahan tanggung jawab dan wewenang dalam kinerja (wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan jaringan di masyarakat). 5) *Fingerprint* sebagai media meningkatkan kedisiplinan. 6) Teladan yang baik dari Kepala

Madrasah MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. 7) Pelatihan dalam membuat perangkat pembelajaran dari tim ahli.

No.	Partisipasi Temuan Penelitian
1.	Meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi
2.	Motivasi untuk melakukan kerja secara profesional yang berimbang pada kepercayaan masyarakat
3.	Diklat dan pelatihan peningkatan kualitas diri dan profesi.
4.	Penambahan tanggung jawab dan wewenang dalam kinerja (wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan jaringan di masyarakat)
5.	<i>Fingerprint</i> sebagai media meningkatkan kedisiplinan.
6.	Teladan yang baik dari Kepala Madrasah MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.
7.	Pelatihan dalam membuat perangkat pembelajaran dari tim ahli

Berikut pemaparan poin di atas berdasar penggalian data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

“Usaha yang kami lakukan dalam pengembangan sumber daya manusia di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar adalah dengan mendorong tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi tentunya akan berimbang pada cara pandang, kinerja, dan iklim organisasi yang ada di lembaga ini. Jadi, pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan ke jenjang lebih tinggi tentunya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹¹²

Melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi menjadi salah satu sarana pengembangan sumber daya manusia di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Saat rapat dinas dan diskusi ringan dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan kepala madrasah

¹¹² Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwim, S.Pd,I pada tanggal 26 Desember 2019.

selalu memberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Di sisi lain untuk memotivasi para bawahan agar melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi lembaga memberikan bantuan pendidikan yang bersifat motivasi, yang dapat dijadikan api pemantik untuk membakar semangat para guru dan karyawan yang ada di lembaga ini. Di samping motivasi juga diselipkan motivasi anjuran secara religi berupa perintah menuntut ilmu sampai akhir hayat yang menjadi ajaran agama Islam dan sesuai dengan filosofi Lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Jadi, pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar di antaranya dilakukan dengan melanjutkan pendidikan pada jenjang lebih tinggi.”¹¹³

Hasil observasi di atas diperkuat dengan pernyataan Bapak Eko S.Pd.I. salah satu tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Kepala madrasah selalu memotivasi kami untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Karena dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan dapat meningkatkan sumber daya manusia yang di lembaga ini dan akan berdampak pada kualitas pengajaran, iklim organisasi, dan mutu pendidikan tentunya. Jadi, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di madrasah ini di antaranya ditempuh dengan melanjutkan pendidikan.”¹¹⁴

Kepala madrasah selalu mendorong seluruh anggotanya baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk melanjutkan

¹¹³ Observasi yang dilakukan peneliti pada hari Jumat, 7 Februari 2020 di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar.

¹¹⁴ Observasi yang dilakukan peneliti pada hari Jumat, 7 Februari 2020 di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar.

studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan harapan terjadi perubahan pada ranah pola pikir, kinerja, dan iklim organisasi yang lebih positif dan kondusif. Langkah kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan berikutnya adalah dengan mengadakan diklat peningkatan kualitas diri dan profesi. Hal tersebut dipaparkan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

“Begini Mas, langkah kami untuk menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan di antaranya adalah dengan mengadakan diklat dan pelatihan. Diklat dan pelatihan yang dilaksanakan tersebut memiliki tujuan agar tercipta sumber daya manusia yang profesional. Jika profesionalitas melekat pada diri masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, maka peningkatan mutu akan tercapai dengan efektif.”¹¹⁵

Pendapat yang sama disampaikan oleh salah satu tenaga pendidik yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Lembaga kami biasanya melakukan diklat dan pelatihan terkait peningkatan kualitas dan profesionalitas sumber daya manusia. Hal ini tentunya bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Diklat yang baru saja dilaksanakan adalah inovasi pembelajaran untuk menghadapi era kemajuan sekarang ini. Pelaksanaan kegiatan tersebut didanai oleh lembaga yang bertujuan untuk meningkatkan membangun madrasah yang lebih bermutu, berdaya saing, dan profesional dalam bekerja.”¹¹⁶

Pernyataan di atas didukung dengan data hasil observasi yang dilakukan peneliti di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

¹¹⁵ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwim, S.Pd.I. pada tanggal 26 Desember 2019.

¹¹⁶ Wawancara dengan Ibu Badriyah, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019

Berikut bentuk dokumentasi terkait diklat dan pelatihan peningkatan profesionalitas.



Gambar 4.21. *Workshop* Inovasi Pembelajaran di Era Kemajuan dalam Rangka Peningkatan Profesionalitas Kinerja

Langkah kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah penambahan tanggung jawab dan wewenang dalam kinerja (wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan jaringan di masyarakat). Sebagaimana yang diungkapkan kepala madrasah.

“Begini, Mas. Usaha yang kami tempuh dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar adalah dengan memberikan tugas tambahan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pemberian tugas tambahan tersebut dapat berbentuk tugas sebagai wali kelas, pelatih, dan pembina ekstrakurikuler, dan membangun jaringan di masyarakat yang menjadi objek pengguna jasa layanan pendidikan. Dengan adanya pemberian tanggung jawab tambahan maka setiap guru akan selalu meningkatkan kualitas diri karena tuntutan tanggung jawab tersebut.”¹¹⁷

¹¹⁷ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Takwim, S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan salah satu tenaga pendidik yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Kepala madrasah bersama dengan jajaran kurikulum melakukan rapat koordinasi terkait pemberian penambahan kinerja atau penambahan wewenang dan jabatan. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dipilih untuk diberi wewenang dan jabatan berdasar pertimbangan yang matang dan kinerja yang baik. Tugas tersebut bisa dalam bentuk wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan membangun komunikasi dengan masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan.”¹¹⁸

Hal senada disampaikan oleh Ibu Mailina Agustianingsih, S.Ag. berikut penuturan beliau.

“Untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar, kepala madrasah beserta jajarannya memberikan wewenang kinerja tambahan kepada guru dan karyawan yang memiliki kompetensi dan keahlian berdasar penilaian dari pemegang kebijakan. Tugas tambahan yang diberikan berupa pelatih ekstrakurikuler, wali kelas, dan koordinator jaringan di masyarakat. Tugas tersebut secara tidak langsung telah melatih dan mendorong kita agar mau belajar dan beradaptasi dengan keadaan yang baru. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia yang ada di lembaga ini akan terus berkembang seiring bertambahnya tugas baru yang diberikan oleh kepala madrasah beserta jajarannya.”¹¹⁹

Penambahan tugas dan wewenang kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dijadikan sebagai sarana peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Dengan adanya tugas tambahan tersebut diharapkan seluruh SDM yang ada di lembaga ini senantiasa mau belajar terhadap hal-hal baru yang berimbas pada peningkatan

¹¹⁸ Wawancara dengan Ibu Aat, S.Pd.I. guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

¹¹⁹ Wawancara dengan Ibu Mailina Agustianingsih, S.Ag guru MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar, pada tanggal 26 Desember 2019.

SDM. Melalui penambahan tugas dan wewenang baru tersebut maka pengembangan sumber daya manusia akan meningkat dan berimbas pada kualitas pendidikan.

Langkah kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) berikutnya adalah menerapkan presensi digital yang dikenal dengan *fingerprint*. Langkah ini ditempuh oleh pihak manajemen lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar untuk meningkatkan kedisiplinan seluruh SDM. Melalui media *fingerprint* tingkat kedisiplinan khususnya kedatangan masuk dapat terdeteksi dengan tepat waktu. Dengan demikian, pengembangan tingkat kedisiplinan pada ranah tepat waktu dapat ditingkatkan. Berikut data hasil wawancara dengan kepala madrasah dan dokumentasi terkait *fingerprint*.

*“Fingerprint menjadi salah satu media untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Tingkat kedisiplinan yang tinggi datang tepat waktu pulang sesuai dengan aturan yang ada, tentunya berdampak pada peningkatan kualitas SDM dan mutu pendidikan yang ada di lembaga kami. Bayangkan jika tidak ada alat *fingerprint* tentu pihak manajemen lembaga akan sulit memantau siapa yang rajin tepat waktu dan siapa yang kurang disiplin. Dengan media presensi digital sangat membantu untuk mengukur tingkat kedisiplinan seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”*¹²⁰

Data di atas diperkuat dengan pernyataan Bapak Abdul Razik Lutfi M.Pd.I. salah satu tenaga pendidik di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

¹²⁰ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Hsani Taqwm, S.Pd.I., pada tanggal 26 Desember 2019.

*“Fingerprint menjadi salah satu media untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga ini. Tingkat kedisiplinan yang tinggi tentunya merupakan salah satu wujud kualitas SDM yang baik. Pengembangan kualitas SDM yang lebih baik dapat dilakukan dengan alat presensi digital yang melatih, memaksa, dan mengharuskan untuk datang tepat waktu atau menjadi guru dan karyawan yang disiplin.”*¹²¹



Gambar 4.22. Tenaga Pendidik sedang Melakukan *Fingerprint*

Fingerprint sebagai media dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas dan amanah yang diberikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

Langkah berikutnya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah guru dan karyawan merupakan figur teladan yang baik. Berikut data observasi yang dilakukan peneliti di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar; Pada kesempatan tersebut peneliti berhasil menemukan kegiatan bakti sosial (baksos) yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dibantu oleh peserta

¹²¹ Wawancara dengan Bapak Abdul Razik Lutfi M.Pd.I.. guru MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar, pada tanggal 26 Desember 2019.

didik dalam membersihkan sarana dan prasarana yang ada di sekitar madrasah.



Gambar 4.23. Memberikan Contoh Terlebih Dahulu dalam Kegiatan Bakti Sosial



Gambar 4.24. Peserta Didik Mengikuti Kegiatan Baksos

Data di atas diperkuat dengan penuturan kepala madrasah terkait motivasi teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Berikut pernyataan kepala madrasah.

“Kami selaku pengelola MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar selalu menekankan kepada guru dan karyawan untuk menjadi figur teladan bagi peserta didik. Misalkan dengan memberikan contoh-contoh yang baik terhadap peserta didik, contoh yang baik berupa senantiasa memberikan praktik dahulu sebelum memberikan perintah kepada peserta didik. Dengan demikian, peserta didik akan termotivasi merasa malu bila tidak melaksanakan apa yang sudah dilaksanakan oleh Bapak dan Ibu Guru.”¹²²

Menjadi pelopor dalam kebaikan adalah salah satu kewajiban bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Memberikan perintah untuk melakukan kebaikan tanpa adanya teladan dari guru atau karyawan tentu menjadi sebuah kendala. Teladan yang baik harus diawali dari diri sendiri, begitulah yang dilakukan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Kepala madrasah beserta jajarannya selalu mengedepankan contoh atau teladan terlebih dahulu sebelum memberikan perintah kepada peserta didik. Dengan demikian, figur teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada di lembaga ini.

c. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mendesain Ulang Organisasi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi adalah kemampuan pemimpin dalam membangun kultur kolaboratif atau kerja sama antarbidang dalam organisasi untuk mencapai

¹²² Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwim, S.Pd,I pada tanggal 26 Desember 2019.

tujuan. Kemampuan mendesain ulang organisasi termasuk kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah untuk meracik, meramu, dan mengombinasikan kelemahan lembaga menjadi kekuatan, ancaman menjadi peluang yang bisa diraih. Kemampuan tersebut tentunya sesuai dengan pendapat sebagian pakar ilmu manajemen yang mengatakan *skill* pemimpin di antaranya adalah membantu terciptanya perubahan kelembagaan yang lebih efektif. Perubahan tersebut meliputi perubahan struktur, perubahan komunikasi, dan perubahan cara pandang. Berdasar penggalan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi berikut adalah langkah-langkah dan upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

No.	Partisipasi Temuan Penelitian
1.	Membangun kesadaran diri melalui pesan agama berupa nilai ikhlas.
2.	Koordinasi antarbidang dalam organisasi lembaga.
3.	Membangun komunikasi persuasif antarpersonel dan kelompok.
4.	Koordinasi dengan pejabat pemerintah dalam hal ini kementerian agama.
5.	Analisis dampak kebijakan dalam mendesain ulang organisasi.
6.	Kerja sama dengan tokoh masyarakat, ulama, dan kepala desa.
7.	Menjunjung tinggi hasil rapat bersama.

“Usaha yang kami lakukan dalam mendesain ulang lembaga langkah pertama adalah dengan membangun kesadaran diri melalui penanaman nilai-nilai agama berupa ikhlas. Perubahan cara pandang berdasar ajaran agama menjadi pondasi untuk perubahan yang lebih besar, tanpa adanya dasar nilai-nilai religius berupa ikhlas sulit bagi kami melakukan perubahan yang lebih besar terhadap lembaga secara umum. Jadi, perubahan mendasar yang kami lakukan adalah

dengan mengubah cara pandang yang semula berorientasi karir menjadi berorientasi pada ibadah, bekerja, dan ikhlas.¹²³

Pandangan yang sama juga disampaikan oleh salah satu tenaga pendidik yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Dalam setiap kesempatan kepala madrasah selalu menanamkan kepada kami untuk melandasi setiap pekerjaan dengan nilai ibadah terutama ikhlas, karena dengan ikhlas segala pekerjaan kita baik yang mendatangkan nilai profit maupun nonprofit akan dilaksanakan dengan senang hati. Cara pandang demikian yang sering dianjurkan oleh Kepala Madrasah MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹²⁴

Perubahan cara pandang menjadi salah satu upaya melakukan perubahan. Hal ini tentunya berdampak pada loyalitas kinerja dan orientasi kerja tidak berdasar hanya pada materi finansial belaka, akan tetapi memiliki tujuan yang lebih mulia, yaitu orientasi ibadah dan ikhlas. Cara pandang yang demikian tentunya akan mempermudah kepala madrasah dalam melakukan perubahan terhadap struktur, komunikasi, dan program-program lembaga. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh beberapa pakar manajemen transformasional bahwa perubahan yang dilakukan oleh pemimpin akan memunculkan penolakan bila mengganggu stabilitas ekonomi atau pendapatan dari masing-masing anggota. Kepala Madrasah di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar menanamkan nilai-nilai agama berupa ibadah dan ikhlas sebagai pondasi sebelum melakukan perubahan.

¹²³ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Supriadi, S.Pd, pada tanggal 26 Desember 2019.

¹²⁴ Wawancara dengan Ibu Badriyah, S.Pd.I.. Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar pada tanggal 7 September 2019.

Adapun langkah berikutnya yang dilakukan kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan koordinasi antarbidang dalam organisasi lembaga. Koordinasi antarbidang dalam organisasi menjadi salah satu pendekatan yang dilakukan kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi. Berikut pemaparan kepala madrasah terkait pendekatan di atas.

“Koordinasi antarbidang dalam dalam organisasi menjadi salah satu upaya yang kami lakukan sebelum melakukan perubahan. Segala bentuk perubahan harus berdasar pertimbangan dan koordinasi antarbidang dalam organisasi. Koordinasi tersebut untuk menggali informasi terkait kelebihan, kelemahan, kekuatan, dan peluang yang dimiliki oleh lembaga secara menyeluruh. Disamping itu, koordinasi juga akan meminimalisir penolakan terhadap perubahan yang kami lakukan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹²⁵

Hal senada juga disampaikan oleh Nur Khasanah, S.Pd.I. salah satu tenaga pendidik yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Berikut pemaparan yang disampaikan olehnya.

“Kepala madrasah beserta jajarannya biasanya melakukan koordinasi terhadap seluruh bidang yang ada di struktur organisasi MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Koordinasi tersebut dilakukan untuk menggali informasi dari berbagai bidang dalam organisasi. Informasi tersebut bisa berupa kelemahan atau kelebihan yang akan dijadikan dasar penyusunan langkah-langkah strategis kedepannya. Di sisi lain, proses koordinasi tersebut akan mengurangi penolakan apabila kepala madrasah melakukan perubahan atau desain ulang organisasi.”¹²⁶

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Ibu Maya, S.Pd.I. sebagai berikut.

“Kepala madrasah biasanya melakukan proses koordinasi terhadap bidang-bidang yang ada di dalam organisasi. Proses koordinasi

¹²⁵ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwimi, S.Pd.I pada tanggal 26 Desember 2019.

¹²⁶ Wawancara dengan Nur Khasanah, S.Pd.I. guru di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

tersebut dilakukan untuk mengetahui program-program yang telah dilaksanakan dan capaian dari program tersebut. Informasi yang masuk dijadikan dasar oleh Kepala Madrasah untuk menyusun langkah-langkah strategis berikutnya. Program tersebut bisa dipertahankan atau dilakukan penyempurnaan atau perubahan.”¹²⁷

Proses yang ditempuh kepemimpinan kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan di antaranya dilakukan dengan melakukan koordinasi antarbidang dalam organisasi. Langkah berikutnya untuk mendesain ulang organisasi adalah membangun komunikasi persuasif antarpersonel dan kelompok. Berikut pemaparan Kepala Madrasah terkait komunikasi persuasif di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

“Untuk melakukan perubahan atau mendesain ulang organisasi diperlukan komunikasi yang lebih intens terhadap sumber daya manusia yang ada di lembaga. Komunikasi tersebut bisa dalam bentuk komunikasi persuasif yang bersifat pendekatan agar mau dan mendukung segala bentuk perubahan yang akan dilakukan. Karena saya yakin setiap perubahan yang dilakukan oleh pemimpin biasanya ada penolakan, baik yang bersifat kelompok maupun perseorangan. Dengan demikian, membangun komunikasi secara persuasif perlu dilakukan sebelum melakukan proses desain ulang organisasi.”¹²⁸

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Zuli Nilawati S.Pd.I. salah satu tenaga pendidik yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Setiap perubahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah biasanya sudah melewati tahap komunikasi yang intensif. Komunikasi tersebut bisa dalam bentuk formal koordinasi antarbidang dalam organisasi dan komunikasi persuasif antarpersonel di lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Jadi, proses mendesain

¹²⁷ Wawancara dengan Ibu Maya, S.Pd.I.. Guru MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar pada tanggal 26 Desember 2019.

¹²⁸ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwim, S.Pd,I pada tanggal 26 Desember 2019.

ulang organisasi di lembaga ini sudah melewati berbagai tahapan di antaranya adalah koordinasi dan komunikasi persuasif.”¹²⁹

Proses komunikasi dalam membangun persepsi yang sama terhadap segala bentuk perubahan yang dilakukan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar diperlukan. Tujuannya tidak lain adalah menggali informasi, masukan, dan gagasan serta mengurangi unsur penolakan terhadap anggota kelompok dalam organisasi. Perubahan yang dilakukan tentunya bertujuan positif, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.¹³⁰ Jadi, proses perubahan atau mendesain ulang yang dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan dilakukan di antaranya melalui tahap proses komunikasi untuk menggali informasi, menyatukan persepsi, dan mengurangi penolakan oleh masing-masing anggota dalam organisasi.

Langkah kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi selanjutnya adalah dengan melakukan koordinasi dengan pejabat pemerintah dalam hal ini kementerian agama. Berikut penuturan kepala madrasah terkait koordinasi di atas.

“Koordinasi dengan pemerintahan dalam hal ini kementerian agama penting kami lakukan. Koordinasi tersebut tentunya bersifat formal untuk menggali berbagai informasi program-program pemerintah, regulasi, dan isu terbaru terkait peningkatan mutu pendidikan. Dari koordinasi tersebut dapat dijadikan rujukan, dasar, dan acuan dalam mendesain ulang organisasi dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹³¹

¹²⁹ Wawancara dengan Zuli Nilawati S.Pd.I. guru MI Wakhid Hasyim pada tanggal 26 Desember 2019.

¹³⁰ Wawancara tidak terstruktur yang dilakukan di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar. dengan Bapak Rozik Luthfi, M.Pd.I..

¹³¹ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahsani Taqwim, S.Pd.I pada tanggal 26 Desember 2019.

Hal senada disampaikan oleh Zuli Nilawati, S.Pd.I. berikut penuturan yang disampaikan beliau.

“Lembaga kami yang diwakili oleh jajaran kepala madrasah biasanya melakukan koordinasi dengan pihak terkait terutama kementerian agama Kabupaten Blitar sebelum melakukan perubahan-perubahan yang bersifat legal dan formal. Disisi lain koordinasi tersebut juga akan menghasilkan berbagai masukan, informasi, dan isu-isu terbaru yang bersifat perkembangan madrasah di masa depan.”¹³²

Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh tenaga kependidikan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar sebagai berikut.

“Koordinasi yang dilakukan oleh pihak MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dengan pemerintahan dalam hal ini kementerian agama bersifat formal. Biasanya dilakukan pada kegiatan rapat dinas, *workshop*, dan sosialisasi program program pemerintah yang harus ditindaklanjuti oleh seluruh lembaga pendidikan.”¹³³

Langkah berikutnya untuk melakukan perubahan atau mendesain ulang organisasi adalah dengan membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat, ulama, dan kepala desa. Berikut pemaparan data terkait kerja sama di atas.



Gambar 4.25. Kerja Sama dengan Tokoh Masyarakat, Ulama, dan Kepala Desa

¹³² Wawancara dengan Zuli Nilawati, S.Pd.I. guru MI Wakhid Hasyim pada tanggal 7 September 2019.

¹³³ Wawancara dengan karyawan MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Joko, S.Pd, pada tanggal 26 Desember 2019.

Membangun koordinasi dengan *stakeholder* yang ada di masyarakat menjadi salah satu penguatan program untuk melakukan perubahan-perubahan untuk peningkatan mutu pendidikan. Masyarakat yang diwakili oleh unsur tokoh masyarakat, ulama, dan kepala desa menjadi salah satu pendukung program-program yang didesain oleh lembaga pendidikan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan penuturan kepala madrasah sebagai berikut.

“Koordinasi dengan masyarakat dalam hal ini ulama, tokoh, dan kepala desa atau pemerintahan desa menjadi salah satu pilar kekuatan untuk mendukung program kelembagaan yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Masyarakat berperan sebagai pengguna jasa layanan pendidikan juga sebagai informan yang memberi berbagai masukan, usulan, dan gagasan terkait perkembangan program lembaga. Disisi lain masyarakat juga berperan pendukung setiap perubahan yang dilakukan oleh lembaga.”¹³⁴

Tokoh masyarakat dan ulama memiliki peran dan pengaruh terhadap sosio-kultural di masyarakat. Koordinasi terhadap mereka tentunya akan menghasilkan sinergi dan kerja sama yang kuat untuk mendukung setiap program dan perubahan yang dilakukan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar. Pendekatan terhadap *stakeholder* masyarakat tentunya akan membantu proses desain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Langkah selanjutnya dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan menjunjung tinggi hasil keputusan rapat bersama.

“Kami selaku pihak manajemen lembaga selalu menekankan kepada seluruh anggota organisasi untuk menjunjung tinggi hasil keputusan bersama. Keputusan tersebut merupakan hasil kesepakatan oleh seluruh elemen yang ada di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu

¹³⁴ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Supriadi, S.Pd, pada tanggal 26 Desember 2019.

Blitar, baik dari unsur internal maupun eksternal lembaga. Jadi, keputusan tersebut (terkait perubahan atau desain ulang) harus dijunjung tinggi dan dilaksanakan dengan penuh keikhlasan sesuai dengan tujuan awal tadi, yaitu *oriented* ibadah dan ikhlas.”¹³⁵

Berdasarkan observasi yang dilakukan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar, menunjukkan adanya penekanan dan motivasi dari Kepala Madrasah untuk menjunjung tinggi hasil keputusan rapat. Hal itu ditunjukkan pada momen-momen rapat dinas, upacara bendera, dan kegiatan formal lainnya yang dapat dijadikan media komunikasi dengan warga lembaga. Intinya, komitmen terhadap kebijakan sering digaungkan oleh kepala Madrasah pada tiap kesempatan.¹³⁶

Pernyataan di atas diperkuat dengan penuturan Ibu Mailina Agustianingsih, S.Ag. sebagai berikut.

“Kepala madrasah beserta jajarannya selalu memberikan wejangan untuk menjunjung tinggi hasil keputusan bersama terkait setiap perubahan yang ada. Karena perubahan tersebut bertujuan untuk peningkatan kinerja, kesejahteraan, dan kenyamanan dalam beraktivitas. Tentunya perubahan-perubahan tersebut berimbas pada peningkatan mutu pendidikan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.”¹³⁷

Langkah terakhir dalam perubahan adalah dengan melakukan analisis dampak perubahan yang dilakukan oleh pihak manajemen lembaga MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

“Setiap perubahan yang kami lakukan selalu ada analisis yang bertahap, artinya kita akan memantau seberapa jauh dampak yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut. Proses analisis tersebut meliputi dampak positif dan dampak negatif. Jika terjadi dampak negatif tentu kami akan melakukan peninjauan kembali terkait

¹³⁵ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahnasi Taqwim, S.Pd.I pada tanggal 26 Desember 2019.

¹³⁶ Observasi yang dilakukan peneliti pada hari Jumat, 7 Februari 2020 di MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar.

¹³⁷ Wawancara dengan Ibu Mailina Agustianingsih, S.Ag guru MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar, pada tanggal 26 Desember 2019.

standar operasionalnya apakah sudah dijalankan sebagaimana mestinya? atau belum dilaksanakan sesuai dengan standarnya. Tetapi, jika proses desain ulang atau perubahan tersebut berimplikasi positif maka perlu dijadikan catatan dan rujukan untuk acuan di masa yang akan datang. Jadi, analisis dampak perubahan diperlukan untuk mengontrol seberapa efektif perubahan yang dilakukan.”¹³⁸

B. TEMUAN PENELITIAN

1. Temuan Kasus Individu

a. Temuan Penelitian Kasus I: Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

Berdasarkan paparan data di atas, maka dapat disusun temuan kasus tunggal di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan
 - a) Diarahkan pada pembentukan karakter anak sholeh. b) *Berakhlaqul karimah*. c) Berbudaya cinta lingkungan. d) Spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas). e) Tim inti bertugas mendesain visi dan misi. f) Dasar penyusunan visi dan misi prestasi akademik dan karakter. g) Kebutuhan lingkungan dan keberadaan madrasah. h) Kerja sama dengan komite (paguyuban wali santri).
- 2) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 - a) Informasi-informasi terkait isu pendidikan yang terbaru dan *update* dijadikan wacana untuk mengembangkan

¹³⁸ Wawancara dengan Kepala MI Wakhid Hasyim Bakung Blitar Bapak Ahnsani Taqwim, S.Pd,I pada tanggal 26 Desember 2019.

sumber daya manusia (SDM). b) *Workshop* peningkatan SDM. c) Seminar dan pelatihan. d) Melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. e) Penilaian Kinerja Guru (PKG). f) *Fingerprint* presensi digital media melatih kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. g) Teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. h) Tutor dari Eksternal Lembaga.

3) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

a) Pembentukan struktur organisasi. b) Merumuskan bersama tupoksi dari masing masing seksi yang terbentuk. c) Sosialisasi hasil perumusan. d) Membangun komunikasi yang jelas antarbidang dalam organisasi. e) Peninjauan kinerja secara periodik untuk mendesain organisasi. f) Proses kebijakan dengan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan. g) Membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat.

b. Temuan Penelitian Kasus II: MI Wakhid Hasyim Bakung

Udanawu Blitar

1) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

a) Orientasi pada visi dan misi, yaitu terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang *berakhlaqul karimah*, berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan

teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan. b) Pengembangan visi dan misi. c) Menyatukan atau menyelaraskan persepsi. d) Pelibatan masyarakat penggunaan jasa layanan pendidikan (komite). e) Melibatkan yayasan lembaga pendidikan. f) Pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. g) *Stakeholder* yang peduli terhadap pendidikan. h) Isu yang berkembang di masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan. i) Membangun kepercayaan masyarakat melalui prestasi akademik dan nonakademik. j) Kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal.

2) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

a) Meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. b) Motivasi untuk melakukan kerja secara profesional yang berimbas pada kepercayaan masyarakat. c) Diklat dan pelatihan peningkatan kualitas diri dan profesi. d) Penambahan tanggungjawab dan wewenang dalam kinerja (wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan jaringan di masyarakat). e) *Fingerprint* sebagai media meningkatkan kedisiplinan. f) Teladan yang baik dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. g) Pelatihan dalam membuat perangkat pembelajaran dari tim ahli.

3) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

a) Membangun kesadaran diri melalui pesan agama berupa nilai ikhlas. b) Koordinasi antarbidang dalam organisasi lembaga. c) Membangun komunikasi persuasif antarpersonel dan kelompok. d) Koordinasi dengan pejabat pemerintah dalam hal ini kementrian agama. e) Analisis dampak kebijakan dalam mendesain ulang organisasi. f) Kerja sama dengan tokoh masyarakat, ulama, dan kepala desa. g) Menjunjung tinggi hasil rapat bersama.

2. Temuan Lintas Kasus

Berikut akan disandingkan temuan lintas kasus antara Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar.

a. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan pola kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah dalam menetapkan arah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar. Orientasi pada pembentukan karakter anak sholeh, berakhlakul karimah, berbudaya cinta lingkungan, spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas), peran tim inti bertugas mendesain visi dan misi, dasar penyusunan visi dan misi prestasi akademik dan

karakter, kebutuhan lingkungan dan keberadaan madrasah, kerja sama dengan komite (paguyuban wali santri).

Sedangkan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar adalah fokus pada visi dan misi. yaitu terwujudnya madrasah ibtdaiyah yang *berakhlaqul karimah*, berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan, pengembangan visi dan misi, menyatukan atau menyelaraskan persepsi, pelibatan masyarakat penggunaan jasa layanan pendidikan (komite), peran serta yayasan lembaga pendidikan, pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peran serta *stakeholder* yang peduli terhadap pendidikan, isu yang berkembang di masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan, membangun kepercayaan masyarakat melalui prestasi akademik dan nonakademik, kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal.

- b. Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar adalah informasi-informasi terkait isu pendidikan yang terbaru dan update dijadikan wacana untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM), *workshop* peningkatan SDM, seminar dan pelatihan, melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, penilaian Kinerja Guru (PKG), *fingerprint* presensi digital media

melatih kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tutor dari Eksternal Lembaga.

Sedangkan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar adalah meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, motivasi untuk melakukan kerja secara profesional yang berimbas pada kepercayaan masyarakat, diklat dan pelatihan peningkatan kualitas diri dan profesi, penambahan tanggung jawab dan wewenang dalam kinerja (wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan jaringan di masyarakat), *fingerprint* sebagai media meningkatkan kedisiplinan, teladan yang baik dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan dalam membuat perangkat pembelajaran dari tim ahli.

- c. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan kasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar terkait cara mendesain ulang organisasi, yaitu pembentukan struktur organisasi, merumuskan bersama tupoksi dari masing masing seksi yang terbentuk, sosialisasi hasil perumusan, membangun komunikasi yang jelas antarbidang dalam organisasi, peninjauan kinerja secara periodik untuk mendesain organisasi, proses kebijakan dengan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan, membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat.

Sedangkan di MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar adalah dengan cara membangun kesadaran diri melalui pesan agama berupa nilai ikhlas, koordinasi antarbidang dalam organisasi lembaga, membangun komunikasi persuasif antarpersonel dan kelompok, koordinasi dengan pejabat pemerintah dalam hal ini kementrian agama, analisis dampak kebijakan dalam mendesain ulang organisasi, kerja sama dengan tokoh masyarakat, ulama, dan kepala desa, menjunjung tinggi hasil rapat bersama.

Tabel. 4.5 Analisis Data Lintas Kasus dan Temuan Penelitian

No.	Fokus	Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar	MI Wakhid Hasyim	Temuan Lintas Kasus
1.	Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan.	Fokus pada pembentukan karakter anak sholeh, berakhlakul karimah, berbudaya cinta lingkungan, spesifikasi tujuan (muslim yang cerdas), peran tim inti bertugas mendesain visi dan misi, dasar penyusunan visi dan misi prestasi akademik dan karakter, kebutuhan lingkungan dan keberadaan madrasah, kerja sama dengan komite (paguyuban wali	Orientasi pada visi dan misi, yaitu terwujudnya madrasah ibtidaiyah yang berakhlakul karimah, berprestasi, mempunyai keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, nilai-nilai budaya islami, dan cinta lingkungan, pengembangan visi dan misi, menyatukan atau menyelaraskan persepsi, pelibatan masyarakat penggunaan jasa layanan pendidikan (komite), peran serta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientasi visi ✓ Fokus Pembentukan karakter akhlakul karimah ✓ Spesifikasi tujuan prestasi akademik dan nonakademik ✓ Pengembangan visi-misi berbasis teknologi dan budaya Islami ✓ Orientasi kebutuhan masyarakat ✓ Sinergi dengan pendidikan nonformal ✓ Pelibatan masyarakat/komite sekolah

		santri).	yayasan lembaga pendidikan, pelibatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, peran serta <i>stakeholder</i> yang peduli terhadap pendidikan, isu yang berkembang di masyarakat pengguna jasa layanan pendidikan, membangun kepercayaan masyarakat melalui prestasi akademik dan nonakademik, kerja sama dengan lembaga pendidikan nonformal.	
2.	Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan.	Menggali informasi-informasi terkait isu pendidikan yang terbaru dan update dijadikan wacana untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM), <i>workshop</i> peningkatan SDM, seminar dan pelatihan, melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, penilaian Kinerja Guru (PKG), <i>fingerprint</i> presensi digital media melatih kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, teladan yang baik dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, tutor dari Eksternal	Meningkatkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, motivasi untuk melakukan kerja secara profesional yang berimbas pada kepercayaan masyarakat, diklat dan pelatihan peningkatan kualitas diri dan profesi, penambahan tanggungjawab dan wewenang dalam kinerja (wali kelas, pelatih ekstrakurikuler, dan jaringan di masyarakat), <i>fingerprint</i> sebagai media meningkatkan kedisiplinan, teladan yang baik dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pelatihan dalam membuat perangkat pembelajaran dari tim ahli.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informasi terbaru terkait perkembangan pendidikan sebagai dasar pengembangan SDM ✓ Peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi ✓ <i>Workshop</i>, diklat, dan pelatihan peningkatan kompetensi ✓ Motivasi agama ✓ Penilaian kinerja ✓ <i>Fingerprint</i> ✓ Figur teladan yang baik ✓ Tutor eksternal lembaga ✓ Penambahan wewenang dan jabatan

		Lembaga.		
3.	Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan	Pembentukan struktur organisasi, merumuskan bersama tupoksi dari masing masing seksi yang terbentuk, sosialisasi hasil perumusan, membangun komunikasi yang jelas antarbidang dalam organisasi, peninjauan kinerja secara periodik untuk mendesain organisasi, proses kebijakan dengan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan, membangun kerja sama dengan tokoh masyarakat.	Membangun kesadaran diri melalui pesan agama berupa nilai ikhlas, koordinasi antarbidang dalam organisasi lembaga, membangun komunikasi persuasif antarpersonel dan kelompok, koordinasi dengan pejabat pemerintah dalam hal ini kementrian agama, analisis dampak kebijakan dalam mendesain ulang organisasi, kerja sama dengan tokoh masyarakat, ulama, dan kepala desa, menjunjung tinggi hasil rapat bersama.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pembentukan struktur organisasi ✓ Perumusan tupoksi ✓ Membangun kesadaran melalui motivasi agama ✓ Membangun komunikasi ✓ Koordinasi dengan <i>stakeholder</i> ✓ Analisis dampak kebijakan transformatif ✓ Komitmen terhadap hasil kebijakan

C. Proposisi

P1. Jika kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah berorientasi visi dan misi sekolah, fokus pada pembentukan karakter akhlakul karimah, fokus pada spesifikasi tujuan prestasi akademik dan nonakademik, fokus pada pengembangan visi-misi berbasis teknologi dan budaya Islami, berorientasi kebutuhan masyarakat, melakukan sinergi dengan pendidikan nonformal, melibatkan masyarakat/komite sekolah maka peningkatan mutu pendidikan akan terwujud.

- P2. Jika kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan SDM berdasar informasi terbaru terkait perkembangan pendidikan sebagai dasar pengembangan SDM, peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, kegiatan *Workshop*, diklat, dan pelatihan peningkatan kompetensi, motivasi agama, penilaian kinerja, *fingerprint*, contoh/teladan yang baik, tutor eksternal, menambahkan wewenang dan jabatan, maka peningkatan mutu pendidikan akan terwujud.
- P3. Jika kepemimpinan transformasional dalam mendesain ulang organisasi diawali dengan pembentukan struktur organisasi, perumusan tupoksi, membangun kesadaran melalui motivasi agama, membangun komunikasi, koordinasi dengan *stakeholder*, berdasar analisis dampak kebijakan perubahan, membangun komitmen terhadap hasil kebijakan maka peningkatan mutu pendidikan akan terwujud.